

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Motivace a fluktuace zaměstnanců ve výrobním podniku
Employee motivation and fluctuation in the production company

Student:

Věra Macáková

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Pavlína Křibíková, Ph.D.

Ostrava 2016

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání bakalářské práce

Student: **Věra Macáková**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Téma: Motivace a fluktuace zaměstnanců ve výrobním podniku
Employee Motivation and Fluctuation in the Production Company
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska motivace a fluktuace zaměstnanců
 3. Charakteristika společnosti
 4. Analýza spokojenosti zaměstnanců a fluktuace
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 159 s. ISBN 978-80-247-5515-1.
VNOUČKOVÁ, Lucie. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. Praha: Adart, 2013. 232 s. ISBN 978-80-904645-9-9.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Pavlína Křibíková, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 06.05.2016



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci na téma **Motivace a fluktuace zaměstnanců ve výrobním podniku**, včetně příloh, vypracovala samostatně, přílohu č. 1 danou mi k dispozici jsem samostatně doplnila.

Ve Vratimově dne 25. 4. 2016


.....

Věra Macáková

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí bakalářské práce Ing. Pavlíně Křibíkové, Ph.D. za cenné rady, odborné vedení, ochotu a čas, který mi věnovala při psaní práce.

Obsah

1	Úvod	4
2	Teoretická východiska motivace a fluktuace zaměstnanců	6
2.1	Motivace	6
2.1.1	Typy motivace	7
2.1.2	Teorie motivace	7
2.1.3	Motivátory	10
2.1.4	Motivační typy lidí	15
2.1.5	Spokojenost zaměstnance	16
2.2	Fluktuace	21
2.2.1	Příčiny fluktuace	23
2.2.2	Prvotní příznaky fluktuace	24
2.2.3	Náklady fluktuace	26
2.2.4	Faktory ovlivňující stabilizaci zaměstnanců	26
2.2.5	Fluktuace agenturních zaměstnanců	28
3	Charakteristika společnosti	29
3.1	Motivátory ve společnosti	31
3.2	Spokojenost zaměstnanců	34
3.3	Agenturní zaměstnávání	37
4	Analýza fluktuace a spokojenosti zaměstnanců	39
4.1	Výpočet fluktuace	39
4.2	Dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců	40
5	Návrhy a doporučení	55
6	Závěr	59
	Seznam odborné literatury	61
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	63
	Seznam příloh	64

1 Úvod

V současné době se zlepšila situace na trhu práce, což však přináší zaměstnavatelům nemalé problémy s narůstající fluktuací zaměstnanců. Potenciální zaměstnanci, zvláště pak dělnických profesí, mají dnes více pracovních příležitostí než v době minulé. Firmy se o tyto zaměstnance doslova přetahují, nabízejí různé benefity a jiné výhody. Lidí vyučených nějakému řemeslu ubývá a zaměstnavatelé tento fakt vnímají. Jsou si vědomi toho, že pokud chtějí vyrábět, kvalifikované pracovní síly k tomu nutně potřebují. Na druhou stranu, zdravá fluktuace je pro firmy příznivým faktorem, který napomáhá dalšímu rozvoji a konkurenceschopnosti firmy. Je třeba ji však mít pod kontrolou. Větší fluktuace sebou přináší řadu problémů a růst nákladů. Proto je třeba zaměstnancům připravit takové podmínky, aby se ve firmě cítili dobře, byli spokojeni, motivováni a neměli tak důvody k odchodu. Pokud bude zaměstnanec spokojen, stane se k firmě loajálním.

Vzhledem k růstu významnosti tohoto tématu zvolila autorka téma bakalářské práce „Motivace a fluktuace zaměstnanců ve výrobním podniku“. Cílem práce je analyzovat fluktuaci kmenových a dočasně přidělených zaměstnanců – zjistit, kde je tato fluktuace větší, zjistit důvody těchto rozdílů a doporučit nápravná opatření.

Analýza fluktuace bude provedena ve společnosti Maxion Wheels Czech s.r.o. Většina zaměstnanců v této společnosti pracuje na dělnických pozicích, v těžkém provozu. Podnik na těchto dělnických pozicích zaměstnává jak kmenové zaměstnance, tak i dočasně přidělené zaměstnance pracovních agentur. Právě fluktuace na dělnických pracovních pozicích se v poslední době stala velkým problémem této společnosti. Zaměstnanci, zvláště agenturní, se zde často střídají, což přináší značné problémy pro plynulý chod výroby.

Základním zdrojem informací budou data získaná na základě dotazníkového šetření, která by měla odhalit, jak jsou zaměstnanci ve společnosti spokojeni a motivováni. Dalším zdrojem informací bude vlastní pozorování, rozhovory a analýza dokumentace poskytnuté vedením podniku.

Teoretická část bakalářské práce je založena na deskripci a analýze literárních zdrojů, které se zabývají danou problematikou. Následně bude charakterizována daná společnost. Praktickou část práce tvoří analýza fluktuace této společnosti a rozbor výsledků realizovaného dotazníkového šetření. Na základě zjištěných případných nedostatků nebo problémů budou navržena doporučení, která by měla vést k případnému snížení fluktuace zaměstnanců v této společnosti.

2 Teoretická východiska motivace a fluktuace zaměstnanců

Tato kapitola se věnuje teoretickým východiskům dané problematiky. Je rozdělena na dvě podkapitoly. První podkapitola se detailněji zabývá tématem motivace, druhá podkapitola nás blíže seznamuje s teoretickými východisky k tématu fluktuace.

2.1 Motivace

Tématu motivace se věnuje celá řada autorů, kteří mají na danou problematiku různé pohledy.

Armstrong (2015) motivaci vidí jako určitou sílu, která ovlivňuje a řídí chování lidí. Správnou motivaci spojuje s vysokým pracovním výkonem, a to i v základních pracovních rolích. Jako motivované označuje lidi, kteří jednají určitým způsobem, jelikož očekávají, že jim toto jednání přinese určité uspokojení. Může se jednat o dosažení určitého cíle nebo získání nějaké odměny, která by uspokojila jejich potřeby, případně naplnila jejich přání. Správně motivovaní lidé vyvíjejí větší úsilí a konají i nad rámec svých povinností.

Koubek (2013) se na motivaci dívá jako na klíčovou oblast psychologie práce. Přiklání se k názoru, že v organizaci by měl mít své místo i psycholog. Také on vztahuje motivaci v organizaci k vazbě na výkon.

Plamínek (2015) definuje motivaci jako určitý proces, kdy je člověku, od kterého se něco potřebuje, nabídnuto uspokojení jeho zájmů. Zjednodušeně lze říct, že se jedná o proces výměny něco za něco. Důležité je však porozumět zájmům druhých lidí a pochopit je. V opačném případě hrozí, že by motivace mohla postupně přerůst v manipulaci. Získané informace jsou důležité i pro správné určení motivů každého jedince. Uplatnění motivace spatřuje hlavně tam, kde selže direktivní nařízení nebo jakýkoliv psychický či fyzický nátlak. Nabídka zisku musí být výhodná pro obě strany.

Měrtlová (2014) motivaci popisuje jako vnitřní stav člověka, který je odvozený od jeho přání, tužeb, představ a úsilí. Důsledkem tohoto vnitřního

stavu je pak určité chování, aktivita člověka. Jako pracovní motivaci vidí schopnost manažera vyvolat u svých zaměstnanců jakousi touhu po získání osobního prospěchu, přinášející pocit uspokojení. Tento osobní prospěch však musí být v souladu se záměry vedení firmy. Schopnost motivace považuje za nejvýznamnější, ale zároveň nejnáročnější manažerskou dovednost. Poukazuje na rozdíl dřívějších dob, kdy byli zaměstnanci zvyklí automaticky plnit přidělené úkoly a dnešní dobu, kdy zaměstnanec touží po pocitu, že práce má reálný význam. Dnešní zaměstnanci proto chtějí více komunikovat, chtějí vědět, co se od nich očekává, konzultovat s nadřízeným řešení úkolu.

2.1.1 Typy motivace

Motivaci můžeme rozdělit na vnitřní a vnější.

Vnitřní motivace

V případě vnitřní motivace se jedná o faktory ovlivňující chování lidí a určující směr jejich cesty. Tyto faktory si lidé utvářejí sami a tvoří je odpovědnost, autonomie, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí (Měrtlová, 2014).

Vnější motivace

Vnější motivací můžeme nazvat to, co se dělá pro jiné lidi, aby byli motivováni. Může se jednat o odměnu, o pochvalu či povýšení, ale také i o tresty, odnětí platu či kritiku (Měrtlová, 2014).

2.1.2 Teorie motivace

K motivaci jako takové existuje velké množství rozdílných teorií. V této práci jsou uvedeny ty nejznámější.

Mc Gregorova teorie X a Y

Přiřazuje se americkému psychologovi Douglas Mc-Gregorovi. Dělí zaměstnance podle X a Y. X je neochotný, pasivní a líný, nezainteresovaný, bez odpovědnosti. Zde je třeba nadřízené autority, která tohoto zaměstnance povede a bude na něj dohlížet.

Zaměstnanec Y je opakem zaměstnance X. Je dostatečně motivován, spokojen, pracovitý, s dosaženými pracovními úspěchy. Zde se doporučuje nadále motivovat a dát možnost stanovovat si pracovní cíle (Kaesler, Kaesler-Probst, 2013).

Těmito teoriemi chtěl McGregor poukázat na fakt, že lidé jsou takoví, jak se k nim přistupuje (Kolman, 2012).

Maslowova teorie

Tuto teorii založil americký psycholog Abraham Harold Maslow. Vyvinul pyramidu, viz obrázek 2.1, jejíž jednotlivé stupně tvoří lidské potřeby. Jednotlivé potřeby tvoří jakousi hierarchii podle naléhavosti jejich uspokojování. Člověk se nejdřív snaží uspokojit potřeby na nižších stupních, teprve poté nabývají významu stupně další. Pocit nedostatku jednotlivých potřeb může být subjektivní. Maslow jako pocity nedostatku definuje stupně 1 – 4, stupeň 5 označuje jako potřebu růstu. V personální oblasti lze motivátory nejlépe přiřadit stupňům 4 a 5. Motivy pro pracovní místo však můžeme vidět ve všech pěti stupních. Vydělané peníze nám zajistí potřebnou potravu, uspokojíme stupeň 1. Díky práci nemusíme řešit problémy nezaměstnaných, dává nám pocit bezpečí, uspokojíme stupeň 2 (Kaesler, Kaesler-Probst, 2012).

Obrázek 2.1: Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: Naplnění potřeb člověka.- . [online]. 23.3.2016 [cit. 2016-03-23]. Dostupné z: <http://www.stremev.cz/naplneni-potreb-cloveka/>

Herzbergova dvoufaktorová teorie

Tato teorie bývá také nazývána motivačně hygienická. Dvoufaktorová teorie Fredericka Herzberga rozlišuje dva druhy faktorů zodpovědné za spokojenost či nespokojenost zaměstnanců viz obrázek 2. 2.

Pro náplň práce se vztahují tzv. motivátory. Ty vedou zaměstnance k lepším výkonům. Ovšem pokud tyto motivátory chybí, neznamená to nutně, že by došlo k nespokojenosti zaměstnance. Mezi tyto motivátory může patřit mzda, odpovědnost, možnost kariérního růstu apod.

Hygienické faktory se vztahují na rozsah práce, např. mezilidské vztahy na pracovištích, pracovní podmínky, jistota pracovního místa. Tyto činitele je důležité správně formovat, aby se zabránilo nespokojenosti zaměstnanců. Faktory vedou ke spokojenosti zaměstnanců, jejich správným zformováním však nelze očekávat zvýšení výkonu zaměstnance (Kaesler, Kaesler-Probst, 2013).

Obrázek 2.2: Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace

MOTIVÁTORY		HYGIENICKÉ FAKTORY	
Spokojenost	Přítomnost	Přítomnost	Neutrální stav (žádná nespokojenost)
↑	Úspěch (dosažení cíle)	Podniková politika a správa	↓
	Uznání	Dozor (odborný dozor)	
↑	Práce sama	Vztahy s nadřízeným	↓
	Odpovědnost (pravomoci)	Vztahy s kolegy	
	Povýšení	Vztahy s podřízenými	
	Možnost osobního růstu	Mzda/plat	
		Pracovní podmínky	
		Jistota práce	
↑		Osobní život	↓
Neutrální stav (žádná spokojenost)	Nepřítomnost	Nepřítomnost	Nespokojenost

Zdroj: Koubek (2013, str. 60)

Alderferova teorie ERG

Armstrong (2015) označuje tuto teorii za jednodušší a přesvědčivější oproti Maslowově hierarchii potřeb.

Zahrnuje tři základní kategorie potřeb:

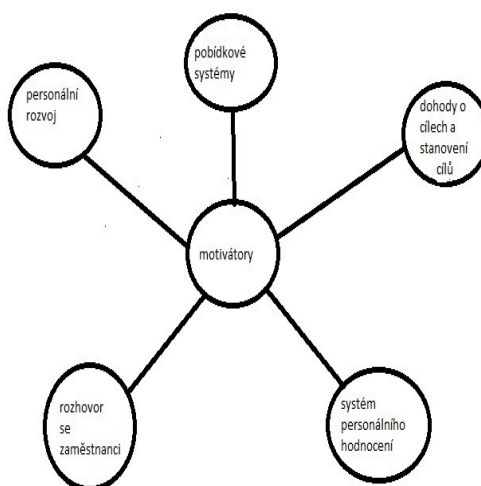
- *existence* – například hlad, žízeň, mzda, benefity, pracovní podmínky,

- *sounáležitost* – potřeba zapojení do transakcí, které probíhají v prostředí žití,
- *růst* – hledání příležitosti nejlepšího využití toho, čím lidé jsou a možnost stát se tím, čím se můžou stát.

2.1.3 Motivátory

Jedná se o nástroje řízení, viz obrázek 2.3, které používá manažer k motivování svých podřízených. Pokud jsou zaměstnanci správně motivováni, identifikují se s podnikem a podnik tak může pracovat efektivněji. Motivátory mohou být pobídkové systémy, dohody o cílech a stanovení cílů, systém personálního hodnocení, rozhovor se zaměstnanci, personální rozvoj (Kaesler, Kaesler-Probst, 2013).

Obrázek 2.3: Motivátory



Zdroj: Kaesler, Kaesler-Probst (2013, str. 49)

Stýblo, Hain (2013) uvádí šestici motivačních činitelů, které podle nich mají zásadní vliv na vznik a nárůst motivace:

- spoluúčast zaměstnanců při stanovení cílů, spolupráce při zadávání úkolů, odpovědnost za výsledek,

- spolupráce při řešení úkolů, vlastní podíl na vytvoření všeobecně uznávané a respektované hodnoty – může se týkat osobní, týmové nebo firemní,
- ohodnocení manažera, ale i spolupracovníků za splnění úkolů a dosažení cíle,
- pozitivní pocit nebo naopak pocit neuspokojení při potenciálním úspěchu - neúspěchu,
- splnitelnost cíle a inspirace k jeho splnění,
- stanovení jasných očekávání, která zaručují vizi úspěchu v dalším počínání,
- manažerské vedení a zralost, pochopení zaměstnance a rozpoznání jeho potřeb.

Pobídkové systémy

Armstrong (2009) spatřuje jako důležitý, ne však jediný, motivátor peněžní pobídky a odměny. Poukazuje na potřebnost peněz. Lidé peníze chtějí, protože jsou spojeny s uspokojením mnoha potřeb. Pomoci pravidelného příjmu mohou uspokojit své základní potřeby přežití, jistoty i bezpečí. Peněžní odměnu vnímá jako důležitý faktor při volbě zaměstnavatele i při rozhodnutí odejít z firmy. Armstrong (2009) poukazuje však i na Herzberga a kol., kteří účinnost peněz jako motivátoru zpochybnili. Ti došli k závěru, že nedostatek peněz sice může vyvolat nespokojenost, ale ani jejich existence nezaručuje trvalou spokojenost.

Kaesler, Kaesler-Probst (2013) jsou přesvědčení, že by pobídky měly motivovat k vyšším výkonům. Také oni spojují pobídkový systém zejména s odměňováním. Jako základ pobídkových systémů vidí manažerské myšlení v tom smyslu, že zaměstnanci mohou být motivováni ke zvýšení výkonu pobídkou z venku (prémie, prodejní provize). Poukazují na variabilní odměňování umožňující propojení odměny s podnikatelskými cíli. V této souvislosti autoři zmiňují formu extrinzické motivace, což je snaha o zvýšení motivace zaměstnance odměnou navazující na výkon.

Dle Branham (2009) je motivování zaměstnance k dosažení lepšího výkonu primárním cílem firmy. Sekundárním je pak udržení zaměstnanců pomocí koučování a zpětné vazby.

Oproti tomu Armstrong (2009) poukazuje na dosud nedoložení důkazů, že by existoval jakýkoliv silný a pozitivní vztah mezi spokojeností s prací a výkonem. Je přesvědčen, že spokojený pracovník nemusí být vysoce výkonným a naopak – vysoce výkonný pracovník, nemusí být nutně spokojen.

Kolman (2012) nesouhlasí s tím, že by pracovní výkon mohl odpovídat výši mzdy. Je přesvědčený, že mzdu primárně udává cena práce na trhu práce a mění se podle oboru, dané profese nebo případného rizika spojeného s pracovním výkonem. Dlouhodobý průměr těchto činitelů určí mzdu, kterou zaměstnanec dostává. Přestože mzda či plat jsou pro nás existenčně nezbytné, přesto někteří zaměstnanci pracují, i když nejsou vůbec placeni (Kolman, 2012).

Stanovení cílů

Zaměstnanec si ve spolupráci se svým nadřízeným stanoví své osobní cíle, které jsou v souladu s cíli podniku. Tím, že se jedná o jeho vlastní cíle, cítí se zaměstnanec méně ovlivněn druhými. Tyto cíle mohou být později použity také jako měřítko k hodnocení (Kaesler, Kaesler-Probst, 2013).

Systém personálního hodnocení

Systém personálního hodnocení lze považovat za účinný nástroj k ověření toho, jak je zaměstnanec efektivně a účinně využíván. Jedná se o systematický přístup k hodnocení výkonu, který podává co nejobjektivnější obraz situace zaměstnance, a to podle jasných hodnotících ukazatelů (např. pozorování). Hodnocení se může zaměřit například na výkonnostní chování, sociální chování, zaměstnanecký potenciál.

Výhody takového hodnocení jsou:

- zaměstnanec získá zpětnou vazbu, což mu poskytne výchozí orientaci pro vlastní rozvoj,
- nadřízení získají diferenciovaný výkonnostní profil svých podřízených,

- zaměstnanci získají na základě takovýchto hodnocení pocit objektivnějšího a nestrannějšího zacházení, což vede ke zvýšení motivace (Kaesler, Kaesler-Probst, 2013).

Rozhovory se zaměstnanci

Lidé potřebují vědět, že se o ně někdo zajímá, proto je nutná odezva ze strany zaměstnavatele. Vzájemná komunikace mezi manažerem a podřízenými vztahy upevňuje, proto by se s nimi mělo mluvit jak o práci, tak i o životě (Plamínek, 2015).

Rozhovory se zaměstnanci slouží jako zpětná vazba na jeho výkon nebo také k projednání jejich problémů. Nadřízenému pomáhají lépe poznat své zaměstnance a přezkoumat dosažení jejich cílů. Rozhovory jsou tak přínosem zaměstnanci i nadřízenému a měly by se provádět pravidelně. Zaměstnanec by v rámci tohoto rozhovoru měl obdržet konstruktivní kritiku, ale i pochvalu, která přispěje k jeho motivaci (Kaesler, Kaesler-Probst).

Jak píše Plamínek (2015) člověka nejlépe poznáte, když jej vylákáte z režimu pohodlí a setrvačnosti. Do tohoto režimu se člověk dostane právě hodnocením jeho práce, ať už se jedná o kritiku či o pochvalu. Ještě silnějším podnětem je však kritika, či pochvala člověka samotného. Podněty mohou člověka přitahovat díky generování příjemných pocitů. Tím vzniká vzorec chování, v psychologii nazýván apetence, nebo vznikají nepříjemné pocity, pak se jedná o vztah nazýván averze.

Mimo výše uvedené by manažeři na těchto sezeních měli zjišťovat i spokojenost svých zaměstnanců ve firmě. Mohou tak odchytil příčiny nespokojenosti zaměstnance již v prvopočátku a včas je vyřešit (Branham, 2009).

Personální rozvoj

Nový pohled na vzdělávání a rozvoj v organizaci přináší rozvoj lidských zdrojů. Jedná se o rozvoj pracovní schopnosti organizace jako celku a o rozvoj pracovní schopnosti týmů. Tento rozvoj bývá označován jako učící se organizace. Principem je vytvořit takové klima v organizaci, aby povzbudilo lidi

k dalšímu vzdělávání a rozvoji. Jedná se o proces neustálých změn v podniku (Měrtlová, 2014).

Jak píšou Kaesler, Kaesler-Probst (2013), nadřízený by měl přebrat také roli trenéra či kouče. Poukazují na nutnost rozvoje každého zaměstnance a k tomu je potřeba právě plánů rozvoje a trénink. Varují před stagnací v rozvoji zaměstnance, což může vést k dlouhodobé ztrátě úspěchu podniku.

Lidé se zpravidla vyvíjejí, třebaže vlastním, osobitým směrem. Manažer má poměrně slušné možnosti tento vývoj ovlivňovat. Pokud se mu podaří podpořit pozitivní aspekty individuálního vývoje svých podřízených, můžou docílit toho, že podřízení budou stabilnější, předvídatelnější a v důsledku i výkonnější než ti, jejichž osobní rozvoj zůstává někde u základních potřeb. Pro manažera i firmu je výhodné, aby jejich lidé vystoupali maslowovským schodištěm co nejvýše. Na těchto vyšších stupních se zároveň lépe žije (Plamínek, 2015).

Každý člověk má určité motivační pole, které je složeno ze tří významných složek:

- *motivační založení*, které souvisí s osobností lidí. Jedná se o osobní vlastnost, která je z větší části zděděná a v průběhu života se může jen málo změnit. Tvoří základ tohoto motivačního pole a rámec pro obě zbývající složky,
- *motivační poloha*, což je naučená složka, kterou si člověk osvojí v reakci na obvyklé podmínky, v nichž žije a pracuje,
- *motivační naladění*, které bývá označováno jako „motivační počasí“. Jeho závislost je viditelná na měnících se podmínkách života.

Při motivování lidí by manažer měl z tohoto poznatku vycházet. Je třeba vážně se zabývat motivační polohou a motivačním založením, oproti tomu motivační naladění obsahuje lék na sebe sama již ve své povaze (Plamínek, 2015).

2.1.4 Motivační typy lidí

Podle Plamínka (2015) je při výběru určitého motivačního systému důležité znát i charakter lidí, které budeme motivovat. Rozdělil lidi podle jejich specifických vlastností na čtyři typy – objevovatel, usměřovatel, sladovatel a zpřesňovatel.

Objevovatelé

Objevovatelé neustále překonávají různé překážky, výkonnostní limity a rádi přijímají nové výzvy. Zaměřují se na dynamiku a užitečnost. Upřednostňují svobodu a volnost. Pro tyto typy je motivující zadávání výsledku při zachování volnosti způsobu jeho dosažení.

Usměřovatelé

Tito lidé mají vytvořený cit pro hierarchické uspořádání společnosti, jsou rádi středem pozornosti, mívají vliv na jiné lidi. Usilují o maximální volnost. Jsou vnímaví k tomu, co je a není vhodné. Umí prodat své myšlenky a vynikají přesvědčovací schopností. Jsou soutěživí a bývají přirozenými vůdci velkých skupin lidí.

Sladovatelé

Sladovatelé jsou lidé vstřícní, vysoce empatičtí, nevytvářející žádné hierarchie, ale komunikační sítě. Dokáží zpříjemnit okolí kolem sebe. Jsou oporou sociální struktury.

Zpřesňovatelé

Lidé tohoto typu jsou spolehliví, pečliví, přísní na sebe i své okolí. Důležitost u nich hrají normy a pravidla. Většinou se chovají standardně, předvídatelně a korektně. Rádi analyzují data, vytvářejí systémy a zařazují do nich objekty. Vystupují racionálně, respektují nadřazené (Plamínek, 2015).

2.1.5 Spokojenost zaměstnance

Dle Armstronga (2015) zaměstnavatelé, kteří usilují o pohodu svých zaměstnanců, mimo jiné zvyšují pravděpodobnost oddanosti těchto pracovníků, kteří toto místo budou vnímat jako nejlepší pracovní místo a tím se sníží jejich snaha tuto firmu opustit. Zabezpečení pohody vidí ve vyhovujícím pracovním prostředí, které musí splňovat požadavky týkající se zdraví a bezpečnosti. Poukazuje na chování manažerů, stres, sexuální obtěžování nebo šikanu. Jako důležitou vidí rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Zmiňuje služby pro jednotlivce ve formě určitých poradenství a jiných forem pomoci v oblastech jako je nemoc, úmrtí blízké osoby, rodinné problémy či odchod do starobního důchodu. Služby pro skupiny – stravovací, společenská a sportovní zařízení, zařízení péče o děti.

Odměňování

Řízení odměňování je jedním z nejdůležitějších procesů v organizaci. Mělo by se zabývat strategiemi, politikou a procesy tak, aby příspěví zaměstnanců organizaci bylo uznáno a zároveň odměněno jak peněžní, tak nepeněžní formou. Lidé by měli být odměňováni podle hodnot, které v organizaci vytvořili. Politiku a praxi řízení odměňování ovlivňují dva faktory:

- *vnitřní prostředí* – toto prostředí tvoří kultura organizace, typ podnikání, technologie a lidé,
- *vnější prostředí* – toto prostředí je tvořeno konkurenčními tlaky, globalizací, zaměstnaností a změnami demografických charakteristik (Armstrong, 2009).

Mzda je tvořena dvěma složkami. První složku tvoří základní mzda, která je daná zařazením dané profese do určitého tarifu. Této složce se říká pevná a je nároková a může mít různé formy – například mzda časová, úkolová, podílová nebo kombinovaná. Součástí základní mzdy jsou i příplatky, které zaměstnavatel, dle zákoníku práce musí vyplatit. Jedná se zejména o příplatek za práci přesčas, práci v noci, o víkendu, ve svátek, příplatek za rizika apod.

Druhou, nenárokovou složku tvoří prémie a odměny. Této složce se říká pohyblivá či variabilní. Tyto prémie a odměny stanoví zaměstnavatel podle

vlastního uvážení, měly by však být zakotveny ve vnitřním předpise organizace a zaměstnanci by měli být s tímto předpisem seznámeni (Měrtlová, 2014).

Branham (2009) uvádí tři typy variabilních odměn:

- *krátkodobé variabilní odměny* – jedná se o podíl na plnění cílů, zisku nebo realizovaných zakázkách,
- *dlouhodobé hotovostní variabilní odměny* – ohodnocují stabilní firemní výsledky v delším období, většinou dvou až tří let,
- *dlouhodobé variabilní odměny* – bývají v podobě podílu ve společnosti.

Zaměstnanecké výhody

Odměna však nemusí být vždy jen hmotná. Existují i určité zaměstnanecké výhody, které tvoří určitá opatření zaměstnavatele, která zlepšují blahobyt zaměstnanců. Poskytují se navíc k peněžní odměně a představují významnou součást systému odměňování. Mezi tyto výhody mohou patřit penzijní spoření nebo připojištění, podniková půjčka, dovolená nad rámec stanovený zákonem, příspěvek na stravování apod.

Tyto výhody jsou nástrojem zvyšování oddanosti zaměstnanců k organizaci a demonstrují patřičnou péči zaměstnavatelů o blahobyt a pohodu svých lidí. Bývají dosti nákladné, proto je třeba pravidelně jejich náklady sledovat (Armstrong, 2009).

Nepeněžní odměna

Tento typ odměny není ve formě žádných přímých částek, nicméně je pro spokojenost zaměstnance a jeho další motivaci neméně důležitá. Většinou již vyplývá z práce samé, kdy jde o pocit úspěšnosti, autonomie, uznání, prostor pro využívání a rozvoj dovedností, poskytování vzdělávání, příležitost k rozvoji kariéry a v neposlední řadě vysoce kvalitní vedení ze stran nadřízených (Armstrong, 2009).

Pracovní prostředí a podmínky

Koubek (2015) se zmiňuje i o důležitosti pracovního prostředí. Je přesvědčen, že prostředí, ve kterém pracovník plní své pracovní úkoly, ho významně ovlivňuje. Taktéž ovlivňuje i jeho vztah k vykonávané práci a vztah k zaměstnavateli.

Pracovní prostředí rozděluje na tři faktory:

- *prostorové řešení pracoviště*, kde se zaobírá vhodnou polohou, optimálními zornými podmínkami, vhodnou výškou pracovní plochy, která by měla být přizpůsobená pracovníkovi, dostatečným pracovním prostorem a pohodlným přístupem na pracoviště,
- *fyzikální podmínky*, mezi které patří pracovní ovzduší, osvětlení, hluk, barevná úprava pracoviště. Zamýšlí se nad důležitostí správné volby barevného tónu, která dokáže pracovníka psychologicky ovlivnit,
- *sociálně psychologické podmínky práce* – zde poukazuje na důležitost brát při vytváření pracovních úkolů v úvahu všechny okolnosti ohledně mezilidských vztahů na pracovišti, zejména pracovní vztahy, jejichž kvalita vytváří společenskou atmosféru příznivě nebo nepříznivě ovlivňující náladu pracovníka, jeho chování v práci i výkon (Koubek, 2015).

Vytváření pracovních úkolů a pracovních míst

Při vytváření pracovních úkolů a pracovních míst je dle Koubka (2015) třeba zajistit, aby:

- pracovními úkoly bylo efektivně přispíváno k dosažení cílů společnosti,
- aby tyto pracovní úkoly přinesly zaměstnancům uspokojení a motivaci,
- nepůsobily negativně na fyzické a duševní zdraví zaměstnanců,
- byly zaměstnancům zadávány s ohledem na jejich kvalifikaci a další schopnosti,
- neporušovaly zákony a další předpisy.

Uvádí čtyři přístupy při vytváření pracovních úkolů:

1. *mechanický* – ten předpokládá pouze jeden optimální přístup provádění úlohy. Měl by se uplatňovat tam, kde se podnik orientuje na efektivnost využití zdrojů, práce je opakující se a dlouhodobě předvídatelná. Při tomto přístupu většinou podnik používá

standardizované postupy a nechce investovat do dalšího rozvoje a vzdělávání pracovníků. Spíše než na zájmy pracovníka se zaměřuje na produktivitu a efektivnost při využívání prostředků, tedy zájmů organizace,

2. *motivační* – tento přístup vychází z teorie, že nejlepším motivátorem je práce, která člověka uspokojí, má ji rád a vidí v ní určitý význam. Je pak motivován k lepším výsledkům. Pomocí tohoto přístupu by měly být odhaleny případné problémy, které signalizuje chování zaměstnance. Jde spíše o psychologický přístup,
3. *biologický (ergonomický) přístup* – jedná se o další pokus překonat některé nedostatky mechanického přístupu. Tento přístup je zaměřen na pohodlí zaměstnanců při práci a bezpečnost (minimalizace úrazů a nemocí z povolání). Bývá také nazýván ergonomickým, protože teoretickým východiskem tohoto přístupu je ergonomie, což je vědní disciplína zkoumající interakce mezi fyziodesignem nástrojů a strojů, podobou operací a pracovním prostředím,
4. *percepční přístup* – tento přístup je zaměřen na duševní stránky práce. Pokouší se o eliminaci nebo zmírnění takových negativních dopadů na práci, které mají souvislost s hranicemi duševních schopností člověka.

Pozitiva i negativa těchto všech přístupů jsou vyjádřena v tabulce, viz tabulka 2.1.

Plamínek (2015) upozorňuje na fakt, že ne vždy si člověk s úkolem sedne. Řešení spatřuje v možnosti vyjít vstříc lidem, nebo úkolům. Plamínek (2015) se přiklání k možnosti dvě, tzn. nepřizpůsobovat lidi úkolům, ale úkoly lidem. Pravdou je, že ne vždy je možné toto pravidlo dodržet. Motivace tak je složitější, ne však nereálná. Pokud nelze přizpůsobit obsah úkolu, je třeba změnit alespoň způsob zadání. Důležitý je individuální přístup k jednotlivým lidem. Každý je totiž jinak motivován a každý potřebuje slyšet něco jiného. Plamínek (2015) v souvislosti s pracovními úkoly píše o dvou pohledech na motivaci – z jedné strany motivace dokáže zařídit nečekané výsledky, ale z druhé strany předpokládá řadu znalostí, dovedností, návyků a v neposlední řadě i pozitivní vyladění motivujícího ve vztahu k zadávaným úkolům a vůči

lidem, kteří mají úkol vykonat. Mnohdy lidé nedělají to, co se od nich očekává ne proto, že by nebyli dostatečně motivováni, ale z důvodu nedostatečného vysvětlení toho, co se od nich očekává. Je proto důležité práci dobře definovat a vysvětlit.

Tabulka 2.1: Nejzávažnější pozitiva a negativa různých přístupů k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst

Přístup	Pozitiva	Negativa
Mechanistický	Méně času a prostředků potřebných na vzdělávání pracovníků Snadnější získávání pracovníků Vyšší míra využití zdrojů Menší pravděpodobnost chyb Snižují se mzdové náklady	Nižší spokojenost s prací Nižší motivace Vyšší absence a fluktuace Malá flexibilita pracovníků Zdravotní dopady
Motivační	Vyšší spokojenost s prací Vyšší motivace Větší pracovní angažovanost Vyšší výkon Nižší absence a fluktuace	Více času a prostředků potřebných na vzdělávání pracovníků Nižší míra využití zdrojů Větší pravděpodobnost chyb Větší pravděpodobnost duševního přetížení a stresu
Biologický	Méně fyzického úsilí Méně fyzické únavy Méně zdravotních potíží Menší absence a fluktuace Vyšší spokojenost s prací	Vyšší náklady na přizpůsobení či výměnu zařízení a na pracovní prostředí
Percepční	Menší pravděpodobnost chyb Menší pravděpodobnost nehod Menší pravděpodobnost duševního přetížení a stresu Méně času a nákladů potřebných na vzdělávání pracovníků Vyšší využití zdrojů	Nižší spokojenost s prací Nižší motivace

Zdroj: Koubek (2015, str. 59)

Spokojenost s prací

Je důležité najít v práci nějakou část, která by člověka alespoň trochu bavila. Práce pak bude snesitelnější a bude zaměstnanci přinášet alespoň částečně radost. Je pravděpodobné, že tím více i udělá (Plamínek, 2015).

Spokojenost s prací vyjadřuje pocity a postoje lidí ve vztahu ke své práci. Pokud jsou tyto pocity a postoje negativní, jedná se o nespokojenost s prací.

Spokojenost s prací ovlivňují tyto faktory:

- *vnitřní motivační faktory* – souvisí s obsahem práce. Pět vymezených charakteristik Hackmana a Oldhama (1974): rozmanitost schopností, identita práce, významnost práce, autonomie práce a zpětná vazba,
- *úroveň kontroly*,
- *úspěch nebo neúspěch* (Koubek, 2015).

Vztahy a komunikace na pracovišti

Dobré vztahy a komunikace na pracovišti přispívají k lepší atmosféře v práci a tím i ke spokojenosti zaměstnance. Pokud se lidé dají za nějakým účelem dohromady, mohou i více udělat, vzniká synergie. Podniky jsou místem, kde jsou vztahy uplatňovány. Vztahy na pracovišti mohou mít formální i neformální stránku. Odvíjí se od toho, zda se jedná o vztah mezi spolupracovníky, nebo třeba mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem či odbory. Kvalita pracovních vztahů významně ovlivňuje jak spokojenost jednotlivých pracovníků, tak i dosahování cílů organizace. Pokud jsou vztahy na pracovišti harmonické, přátelské, pak vytvářejí produktivní klima (Koubek, 2015).

Opakem spolupráce jsou konflikty, které ve firmách mezi lidmi vznikají. I tyto konflikty jsou však důležité, jelikož díky nim probíhá určitý vývoj. Konflikty zároveň poukazují na místa, kde není vše v pořádku. Manažer by se proto měl zabývat jak spoluprací, tak i případnými konflikty (Plamínek, 2015).

2.2 Fluktuace

Fluktuace je podíl pracovníků organizace, kteří ji opouštějí v určitém časovém období. Úroveň fluktuace v organizaci je důležitým ukazatelem

výkonnosti a odráží charakter a intenzitu motivace jejich zaměstnanců. Kolman (2012) popisuje tři teoretické moduly fluktuace:

1. *lineární negativní* – tento modul předpokládá, že odchody zaměstnanců způsobují ztrátu lidského kapitálu, jako dovedností a znalostí,
2. *oslabující negativní* – model je vybudován na předpokladu, že růst fluktuace vyvolává snižující poklesy efektivnosti. Pokles efektivnosti organizace je největší v počátku, poté se zmenšuje,
3. *obrácené U* – u tohoto modelu se předpokládá, že v organizaci existuje určitý stupeň fluktuace, žádoucí obměna pracovníků (Kolman, 2012).

Fluktuace má negativní dopady na organizaci, jelikož odcházející zaměstnanci nepracují na plný výkon, odnáší s sebou důležité znalosti a jejich nahrazení stojí organizaci čas i peníze (Vnoučková, 2013).

Vzorec výpočtu míry fluktuace

Při zjištění míry fluktuace můžeme použít tento vzorec:

$$\frac{\text{Celkový počet rozvázaných pracovních poměrů v daném období} \times 100}{\text{Průměrný počet zaměstnanců v daném období}}$$

Pro identifikaci důvodů fluktuace je vhodné sledovat i strukturu odcházejících zaměstnanců. Do výpočtu není vhodné zahrnovat vynucené odchody z důvodu mateřské dovolené, odchody ze zdravotních důvodů, do starobního či invalidního důchodu nebo odchody k výkonu veřejných funkcí. Společnost Chartered Institute of Personnel and Development naopak doporučuje do počtu odcházejících zadávat i zaměstnance, kteří odešli nedobrovolně, na základě výpovědi, snižováním stavů či odchodem do důchodu a následně z této hrubé fluktuace vypočítat dobrovolnou fluktuaci (Vnoučková, 2013).

Intenzita fluktuace

Jak píše Vnoučková (2013), přesná hranice, která by definovala škodlivost fluktuace pro organizaci, není stanovena. Je to odvozeno od trhu

práce a v závislosti na tom, jak moc náročné a nákladné je sehnat nové zaměstnance. Míra fluktuace se mění v závislosti na kategorii zaměstnanců. U manuálních zaměstnanců je míra fluktuace 16,7 %, u specialistů a manažerů 9,1 %, ale ve službách již míra fluktuace činí až 31,1 %. Je to dáno zejména snadným přechodem zaměstnanců a většími možnostmi na trhu práce. Z údajů poskytnutých společností Chartered Institute of Personnel and Development vyplývá, že stupeň fluktuace kolísá také v závislosti na oboru. V tomto členění nejvyšší fluktuaci vykazují maloobchody, hotely a restaurace, zákaznická centra (přes 50 % ročně). Naopak nejnižší fluktuace (méně než 10 %) je u státních úředníků, policistů, hasičů a zaměstnanců veřejného sektoru, kteří disponují vysokou úrovní znalostí a odpovídajícím platem. Také daný region má vliv na stupeň fluktuace. V místech, kde je nízká nezaměstnanost a není tak problém najít si nové zaměstnání, bývá samozřejmě stupeň fluktuace nejvyšší (Vnoučková, 2013).

Ideální fluktuace dle Branham (2009) by se měla pohybovat v rozmezí pěti až sedmi procent. Toto procento je závislé na situaci na konkrétním trhu práce, na zaměření společnosti, na fázi v níž se společnost nachází a v neposlední řadě i na struktuře samotné fluktuace.

2.2.1 Příčiny fluktuace

Odchody zaměstnanců sebou přinášejí vzrůst nákladů, pokles produkce a řadu dalších problémů. Je proto třeba mít tyto odchody pod kontrolou. Odchody ve firmách se měří, vyčíslují se jejich náklady, předvídají se budoucí ztráty. Rovněž je potřeba zjišťovat příčiny odchodů.

Důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem, může být mnoho. Ne vždy zaměstnanci při odchodu řeknou celou pravdu, v tom případě se pak těžko sjednává náprava. Branham (2009) uvádí 10 nejčastějších příčin uváděných zaměstnanci při odchodu z firem:

- špatný management,
- nemožnost kariérního růstu a dalšího povýšení,
- špatná komunikace,
- plat,

- nedostatek uznání,
- špatné nejvyšší vedení,
- nedostatek školení,
- nadměrné pracovní vytížení,
- nedostatek nástrojů a prostředků,
- nefungující týmová spolupráce.

Co je zajímavé, plat nebývá primárním důvodem. K udržení zaměstnanců by měl jejich plat dosahovat úrovně (nebo mírně nad touto úrovní) platu, který za podobnou práci nabízí trh (Branham, 2009).

2.2.2 Prvotní příznaky fluktuace

Většina zaměstnanců se dlouho před tím, než se rozhodne z firmy odejít, společnosti odcizí. Tito zaměstnanci pak již nejsou firmě oddáni, bývají málo produktivní, mívají více absencí, někdy dokonce pracují proti zájmům organizace. Pokud by se našly prapříčiny odcizení zaměstnanců, mohlo by se najít i řešení, kterým by se zaměstnanci opět namotivovali. Výsledkem by bylo snížení nákladů v důsledku fluktuace a zvýšení příjmů organizace.

Proces odcizení

Tento proces může spustit mnoho událostí, např. opomenutí zaměstnance při povyšování, nedodržení něčeho, co bylo zaměstnanci slíbeno, zjištění zaměstnance, že má být přeložen, změna manažera, po zaměstnanci je požadováno, aby vykonal něco neetického nebo setkání zaměstnance s diskriminací.

Poté následuje druhé období, což je doba mezi rozhodnutím odejít a skutečným odchodem. V tomto období je již složitější získat zaměstnance na stranu společnosti. Proto by manažeři měli být vnímaví k prvním náznakům a zachytit je v prvotním období, kdy je ještě šance situaci napravit (Branham, 2009).

Syndrom vyhoření

Syndrom vyhoření může být také jedním z důvodů odchodů zaměstnanců. Tomuto syndromu předchází dlouhodobý stres bez vyhlídky na řešení.

Armstrong (2015) vidí syndrom vyhoření jako reakci na vysoké pracovní zatížení či přílišný tlak, což může vyústit až k selhání, nepřítomnosti nebo odchodu z organizace.

Pravdou je, že narůstající pracovní tempo přináší i zvyšující se míru objektivně měřitelné zátěže a subjektivně vnímaného stresu. Stres v organizaci nám přináší prudké změny v pracovním prostředí, které vyplývají z technologie, nových způsobů v komunikaci, ale i neustále zvyšujících se nároků manažerů. Právě dlouhodobé kumulování tohoto stresu může vyvrcholit až syndromem vyhoření.

Syndrom vyhoření má pět fází:

- *nadšení* – projevuje se u nových zaměstnanců, kteří jsou ještě plní energie, ochotní práci mnoho obětovat, nevadí jim hodiny odpracované přesčas. Většinou narážejí na nepochopení ze strany ostatních. Tato neochota v nich může vyvolat určitá zklamání,
- *stagnace* – kumulující se zklamání v pracovníkovi vyvolá nesoulad mezi očekáváním a realitou. Překážky se mu zdají větší, bývá vyčerpaný a unavený. Začíná si uvědomovat i nepoměr mezi prací a osobním životem,
- *frustrace* – začínají se kumulovat stresy, zaměstnanec dochází do fáze vyčerpání. Nenaplněné cíle, byrokratické překážky i pasivní okolí v něm vyvolávají pocit frustrace,
- *apatie* – tato fáze je důsledkem fáze frustrace, kdy dojde ke ztrátě zájmu, aktivity jsou omezeny na minimum. Zaměstnanec své povinnosti ještě zvládá, ale jeho iniciativa poklesla na minimum. Přibývají nesplněné úkoly, chyby v práci,

- *vyhoření* – tato poslední fáze, je fáze naprostého vyčerpání a beznaděje. Je potřeba výrazná změna pracovního režimu (Koubek, 2013).

2.2.3 Náklady fluktuace

Odchody zaměstnanců přinášejí firmám nemalé přímé i nepřímé náklady. Je třeba započítat náklady ztráty výkonů (ať už těch, kteří odcházejí, než se najde náhrada nebo ztráty výkonu nových zaměstnanců, po dobu jejich zapracování), náklady obětovaných příležitostí personalistů a liniových manažerů, kteří musí vynaložit čas na získání, adaptaci a vzdělání nových zaměstnanců, náklady přímo související s odchodem zaměstnance (potřebná administrativa a vyplacená mzda) a v neposlední řadě přímé náklady, které souvisí se získáváním nových zaměstnanců (náklady za inzerování, pohovory, testování), náklady na adaptaci a další vzdělávání nových zaměstnanců.

2.2.4 Faktory ovlivňující stabilizaci zaměstnanců

S fluktuací úzce souvisí faktory ovlivňující stabilizaci zaměstnanců. Zaměstnanec, který je stabilizován, většinou o odchodu z organizace nepřemýšlí.

Dle Armstronga (2015) by strategie stabilizace měla vycházet z poznání a pochopení takovýchto faktorů. Pro zaměstnance na začátku kariéry (30 let a méně) je důležitá perspektiva kariéry. Střední fáze pracovního období (31 – 50let) upřednostňují možnost řídit svou kariéru a nacházet v práci uspokojení. Pozdní fáze pracovního období (50 a více let) hledá jistoty zaměstnání. Mezi lidmi, kteří častěji mění zaměstnání, řadí mladší lidi a lidi zaměstnané na částečný pracovní úvazek.

Dalšími souvisejícími faktory jsou:

- image organizace,
- efektivita získávání, výběru a rozmisťování (práce, která mi vyhovuje),
- styl vedení,
- příležitosti ke vzdělání a kariéře,
- uznání a ocenění výkonu.

Existují určitá opatření, jejichž dodržování by mohla být nápomocná při stabilizaci zaměstnanců, jsou to:

- ujištění, že výběr zaměstnanců a jejich povyšování je v souladu s předpoklady jednotlivců pro tyto požadavky,
- omezit odchody tím, že pomůžeme překonat tzv. adaptační krizi, zajistit náležité odborné školení, zapracování a sociální začlenění,
- vytvořit pracovní místa tak, aby se maximalizovala rozmanitost schopností, identita práce, významnost práce, autonomie práce a zpětná vazba a zajistit u těchto míst podporu vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- efektivně řešit systém odměňování. Zajistit jeho konkurenceschopnost, spravedlivost, přiměřenost,
- rozvíjet společenské vazby v organizaci,
- zlepšovat rovnováhu mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců, zejména uplatňováním politik, včetně flexibilní práce tak, aby respektovaly potřeby zaměstnanců mimo práci,
- eliminovat nepříznivé pracovní podmínky, eliminovat přílišný stres,
- zavést politiku proti šikanování, obtěžování,
- vybírat, informovat a vzdělávat manažery a vedoucí týmů, aby uplatňovali vhodný styl řízení a vedení svých podřízených a týmů (Armstrong, 2015).

Branham (2009) uvádí několik možností, jak sladit vzájemná očekávání a zajistit tak do budoucna stabilitu zaměstnance. Každý kandidát by měl být dopodrobna obeznámen s pozicí, kterou by měl vykonávat, měl by dopředu vidět prostředí, ve kterém bude práci vykonávat, aby si mohl vytvořit reálný obraz. Přednostně najmout osvědčené zaměstnance, kteří dosud u společnosti pracovali jako brigádníci, pomocný personál, stážisté nebo byli zaměstnáni na částečný úvazek. Vhodné je přijímat uchazeče, kteří jsou doporučení současnými zaměstnanci. Měli by být vytvořeny realistické popisy pracovních míst, kde budou uvedeny klíčové povinnosti zaměstnance. Pokud je to možné, umožnit vedení pohovorů i řadovým členům týmů. Umožnit potenciálním zaměstnancům vyzkoušet si nabízenou práci ještě před podepsáním pracovní

smlouvy. Mezi novými zaměstnanci provádět pravidelné průzkumy spokojenosti (Branham, 2009).

2.2.5 Fluktuace agenturních zaměstnanců

V současné době se stalo trendem najímat na práci zaměstnance pracovních agentur. Zvláště u velkých mezinárodních podniků tvoří agenturní pracovníci až 20 % síly. Jak zmiňuje článek www.expres-people (2015), je podstatný rozdíl mezi fluktuací kmenových a agenturních zaměstnanců. Pokud je fluktuace u těchto zaměstnanců příliš vysoká, může způsobit nemalé finanční problémy až nesplnění výrobního plánu. Příčiny fluktuace je proto třeba sledovat nejen u kmenových, ale také u agenturních zaměstnanců. Aby se mohlo začít pracovat na odstranění příčin fluktuace, je třeba zjistit faktory, které fluktuaci způsobují. Proto je důležité poznat pravé důvody odchodů zaměstnanců. Základem je nastavení metriky na měření fluktuace tak, aby se mohla efektivně sledovat fluktuace a přijímat nápravná opatření. Personální agentury by měly používat vhodnou metriku na sledování stability a fluktuace. V tomto článku je uvedena zajímavá myšlenka, že nejdůležitějšími faktory motivace agenturních zaměstnanců jsou ty nehmatatelné. Agenturní zaměstnanci většinou přicházejí do nepřátelského prostředí, plného napětí a nejistoty. Aby se zabránilo jejich brzkému zklamání a nedůvěře, měla by se společnost snažit vytvořit jim prostředí přátelské. Vhodné je tvořit společné, multifunkční pracovní týmy, kde by spolupracovali firemní i agenturní zaměstnanci na společných projektech a cílech. Důležité jsou stejné přístupy k oběma skupinám zaměstnanců a včlenění agenturních zaměstnanců do všech aktivit společnosti. Pokud budou agenturní zaměstnanci správně motivováni a zároveň budou mít pocit rovnocennosti, je jejich stabilita ve firmě pravděpodobnější.

3 Charakteristika společnosti

Maxion Wheels je největší společností na světě vyrábějící kola pro osobní vozy, užitkové vozy i zemědělské stroje. V čele korporace stojí mateřská společnost IOCHPE-MAXION, která zahájila svou činnost v dřevařském průmyslu, v brazilském státě Rio Grande do Sul, již v roce 1918. Kromě Maxion Wheels spadají pod IOCHPE MAXION ještě další dvě divize – Maxion Structural Components, vyrábějící náhradní díly k automobilům a Amsted Maxion, vyrábějící železniční vybavení.

Maxion Wheels dodává kola již více než 100 let. Dodává přibližně každé jedno z šesti vyrobených kol. V roce 2013 firma vyrobila 61 000 000 kol. Zaměstnává více než 10 800 lidí na celém světě. Působí na pěti kontinentech ve 12 zemích světa.

Historie Maxion Wheels Czech s.r.o.

V roce 1930 se kola začala vyrábět v Ostravě – Vítkovicích. V roce 1949 byla výroba přesunuta do Nové Huti v Ostravě – Kunčicích. V roce 1993 vstoupil do hry strategický vlastník HWI (Joint Venture), nový název Hayes Wheels – vlastnická práva Nová Huť 55 %, HWI 45 %. V roce 1994 došlo ke změně vlastnických práv – Nová Huť 45 %, HWI 55 %. V roce 1997 se společnost Hayes Wheels sloučila se společností Lemmerz. Veškeré podíly Nové Huti byly prodány společnosti Hayes Lemmerz, která se stala stoprocentním vlastníkem. V roce 1998 zde byl založen závod Hayes Lemmerz Alukola s.r.o., který byl vystavěn na zelené louce. V roce 2000 byla z Německa převedena výroba kol na vysokozdvížné vozíky. V roce 2011 došlo ke sloučení závodů Autokola a Alukola a vznikl Hayes Lemmerz Czech s.r.o. O rok později došlo k akvizici společností Iochpe-Maxion. 1. 1. 2015 byla společnost přejmenována na Maxion Wheels Czech s.r.o

V ČR je společnost zastoupena dvěma ostravskými závody se třemi typy produktů:

- odštěpným závodem Alukola vyrábějícím hliníková kola pro osobní vozy,

- odštěpným závodem Autokola vyrábějícím ocelová tvářená kola pro osobní vozy a ocelová tvářená kola pro vysokozdvizné vozíky.

Oba tyto závody se nacházejí v areálu společnosti Arcelor Mittal, v Ostravě – Kunčicích. Každý výrobní závod zde má vlastní úseky výroby, údržby, logistiky, techniky a kvality. Úseky personalistiky, financí a účetnictví, nákupu, prodeje a informačních technologií jsou pro oba závody společné.

Je zajímavé porovnat oba závody z hlediska disciplíny a zaměstnaneckých vztahů. V závodu Autokola je struktura zaměstnanců s vyšším věkovým průměrem. Je to dáno historicky, Autokola kdysi byla součástí tehdejší společnosti NHKG (dnes ArcelorMittal) a většina zaměstnanců zde pracuje do dnes. Díky této věkové struktuře je z hlediska fluktuace tento závod takřka bezproblémový. Zaměstnanci jsou vesměs disciplinovaní a i vzájemné vztahy mezi zaměstnanci a manažery jsou spíše přátelské.

Oproti tomu závod Alukola je mladším závodem a i struktura zaměstnanců je mladšího věkového průměru. Tento fakt se odráží i v disciplíně zaměstnanců, kteří jsou často nespolehliví, mívají neomluvené absence, bývají odejít z důvodu užití alkoholu či omamných látek. Taktéž vztahy v tomto závodu již nejsou tak přátelské, zaměstnanci jsou si zde vzdálenější. Za zmínku stojí i zajímavost, že v závodě Alukola pracuje daleko více zaměstnanců s exekucemi či v insolvenci, než v závodě Autokola. Závod Alukola zaměstnává kromě svých zhruba 400 kmenových zaměstnanců, i 147 zaměstnanců pracovních agentur. Agenturní zaměstnanci jsou součástí všech oddělení Alukol, tzn. lakovny, obrobny, slévárny, nástrojárny, techniky, logistiky, údržby a kvality. Jsou zastoupeni hlavně v těchto pracovních pozicích: operátor lakovny, operátor lakýrník, operátor výstupní kontroly, operátor tryskání, operátor obráběcího centra, operátor rentgenu, operátor žihání, operátor licích strojů, manipulační dělník, technik forem a zápustek, řidič vysokozdvizného vozíku, skladník, zámečnický, technik laboratoře. Obzvláště pozice operátor obráběcího centra a řidič vysokozdvizného vozíku jsou velmi důležité. Zaškolení zde trvá několik měsíců a je velký problém, když agenturní zaměstnanec na této pozici skončí doslova ze dne na den. Toto se zde často děje a závod Alukola se s tímto problémem těžce vypořádává.

Jak z výše uvedeného vyplývá, problémy jsou pouze v závodu Alukola, proto je tato bakalářská práce zaměřena právě na tento závod, respektive na zaměstnance tohoto závodu pracující v dělnických profesích.

Zaměstnanci v závodu Alukola jsou zařazení do tří kategorií:

- *direct* – zaměstnanci pracující přímo s koly, zejména operátoři,
- *indirect* – zaměstnanci, kteří nepracují s koly přímo, ale částečně se nějakým způsobem na výrobě podílejí, řidiči vysokozdvížných vozíků, skladníci, technici laboratoře,
- *MAT* – technickohospodářští zaměstnanci ve výrobě, tzn. technici, mistři, manažeři, asistenti.

Manažeři, technici a asistenti pracují vesměs na ranní směny, mají pružnou pracovní dobu. Ostatní dělnické profese pracují buď v třísměnném, nepravidelném nebo nepřetržitém provozu. Nepřetržitý provoz znamená, že zaměstnanci pracují dva dny na ranní směně, dva dny na odpolední směně, dva dny na noční směně a dva dny mají volno a takto se směny střídají. Oddělení lakovny a slévárny mají pracovní směny otočené a pracují tedy dva dny na ranní směně, dva dny na noční směně, dva dny na odpolední směně a dva dny mají volno.

Ve společnosti funguje Odborová organizace KOVO, která zastupuje zaměstnance.

3.1 Motivátory ve společnosti

V této podkapitole budou představeny motivátory, které jsou používány ve společnosti Maxion Wheels Czech s.r.o. Jednotlivé skupiny vycházejí z teoretických východisek, uvedených v kapitole 2.1.3.

Pobídkový systém

Pobídkovým systémem v této společnosti jsou kaizeny a mimořádné odměny. Obě složky působí motivačně na pracovní výkon.

Kaizeny – zaměstnanci mají možnost získat peněžní odměnu za drobná zlepšení, která uspoří pracovní čas nebo náklady společnosti. Kaizeny kromě

motivačního stimulu mají příznivý vliv i na klima a kulturu ve společnosti, působí pozitivně na vzájemnou spolupráci zaměstnanců a vylepšuje jejich komunikaci.

Mimořádné odměny – tyto mimořádné odměny mohou získat zaměstnanci, kteří se angažují nad rámec svých běžných pracovních povinností. Může se jednat o účast na mimořádných pracovních směnách, zástup kolegy v době jeho nepřítomnosti, participace na nějakém projektu apod.

Stanovení cílů

Stanovení cílů v této společnosti probíhá jednou ročně. Cíle si stanovují pouze technickohospodářští pracovníci, pracovníků dělnických profesí se toto netýká. Cíle se kaskádují od top managementu společnosti, přes liniové manažery až k zaměstnancům. Zaměstnanci si stanovují cíle v souladu s cíli svého nadřízeného, ty jsou samozřejmě v souladu s cíli celé společnosti. Cíle by měly být určeny tak, aby byl zajištěn přímý vliv všech zaměstnanců na plnění cílů společnosti. Cíle si zaměstnanec průběžně během roku sleduje, na konci roku se vyhodnocuje splnění či nesplnění. Stanovování cílů se provádí prostřednictvím mnohostranného systému, který integruje procesy řízení lidí, používané v organizaci. Účelem tohoto systému je zaměřit se na rozvoj zaměstnanců a otevřenou komunikaci.

Systém personálního hodnocení

Hodnocení ve společnosti probíhá na dvou úrovních. Pravidelně se hodnotí zvláště zaměstnanci na dělnických profesích – sleduje se, jak jsou samostatní, jak zvládají svou práci a plní své úkoly. Hodnocení provádí jejich přímý nadřízený – mistr, ve spolupráci s personálním úsekem, výsledky vpisuje do formuláře Řízení pracovního výkonu a hodnocení přímých a nepřímých výrobních zaměstnanců. Tato hodnocení probíhají v ročních intervalech, před skončením zkušební doby, před skončením doby určité nebo v nějakých mimořádných situacích (při převedení na jinou pracovní pozici, po návratu z dlouhodobé pracovní neschopnosti nebo při neplnění standardních úkolů).

Jednou ročně probíhá ve společnosti sebehodnocení pro technickohospodářské pracovníky. Toto sebehodnocení má tři fáze. V první fázi se zaměstnanci sami ohodnotí podle jasně stanovených kritérií, která udává

vrcholový management. Sebehodnocení zaměstnanců dostává do rukou jejich nadřízený, který ta samá kritéria ohodnotí ze svého pohledu. V poslední, třetí fázi, dochází ke konfrontaci nadřízeného s podřízeným, kde společně toto hodnocení procházejí a probírají bod po bodu.

Rozhovory se zaměstnanci

Jednou měsíčně jsou ve společnosti pořádány mítinky – pro každý závod zvlášť. Na těchto mítincích výrobní manažer prezentuje aktuální výsledky společnosti, jak si společnost vede, analyzuje množství přesčasů, nemocenské, hodnotí kvalitu výroby apod. Mívá tu své vystoupení i personální oddělení, kde bývají sdělovány novinky z oblasti personální, mzdové, benefitové a vzdělávání. Také zaměstnanci mají prostor pro vyjádření svých názorů či otázek, na které jim je manažerem závodu odpovězeno.

Přímo do výrobní haly by pak ještě měla docházet personalistka, která by měla promlouvat se zaměstnanci v menších skupinkách, vesměs s pracovníky jedné směny daného oddělení. Žel toto se děje spíše výjimečně, z důvodu časového vytížení personalistů v této společnosti.

Personální rozvoj

Ve společnosti dobře funguje pracovní rozvoj týmu. Jsou zde na všech odděleních zřízeny pracovní týmy. Každý tým si na začátku roku stanoví nějaké cíle, které by mohly firmě přinést určitá zlepšení. Týmy se pravidelně scházejí, vyměňují si názory, společně se snaží dosáhnout cílů, které si stanovili. Cílem těchto týmů je sledovat a zaznamenávat ukazatele vztahující se k jejich oddělení, lince nebo pracovišti a zlepšovat je. Každý tým má svého vedoucího, zapisovatele a členy. V případě potřeby i kontrolora času či facilitátora. Na konci roku probíhá vyhodnocení těchto týmů nejdříve v rámci společnosti v ČR, kdy vítězný tým obdrží finanční odměnu. Tato soutěž mezi přirozenými pracovními týmy probíhá i globálně, napříč korporací. Vítězné týmy celé korporace se pak sejdou v nějakém závodě v zahraničí, kde se koná finále soutěže.

Co se týče ostatních vzdělávacích programů, společnost si zakládá na rozvoji svých zaměstnanců a tento rozvoj podporuje. Zaměstnancům jsou umožněny různé vzdělávací kurzy, například kurzy anglického jazyka, které

hradí firma a zaměstnanec se jen spolupodílí symbolickou částkou. Pravidelně probíhají různá odborná školení. Zaměstnanci personálního oddělení jsou ostatním zaměstnancům nápomocni při implementování My talentu (tak je pojmenováno stanovování cílů a další rozvoj zaměstnance) a sebehodnocení.

3.2 Spokojenost zaměstnanců

V rámci této podkapitoly jsou popsány stimulační prostředky, které společnost využívá k motivaci a spokojenosti svých zaměstnanců. Tyto skupiny opět vycházejí z teoretických východisek, dle kapitoly 2.1.5.

Odměňování

U všech zaměstnanců je uplatňována měsíční mzda. Mzda se skládá z jednotlivých složek, kterými jsou:

- základní mzda,
- mzdové příplatky,
- odměny dle kolektivní smlouvy (benefity),
- ostatní odměny,
- Kaizen iniciativa,
- prémie.

Základní mzda se stanovuje za výkon práce podle pracovní pozice. Mzdy na jednotlivé pracovní pozice jsou stanoveny podle průzkumu trhu na obdobných pozicích.

Příplatky jsou vypláceny za práci přesčas, práci ve svátek, práci v noci, příplatek za odpolední směnu, příplatek za víkend, pracovní pohotovost a příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí – jedná se o pracoviště, kde musí zaměstnanci pracovat ve třetím stupni rizika hluku, vibrací a teple.

Prémie jsou vypláceny podle aktuálního hospodaření podniku vůči stanoveným ročním plánům. Aktuální výše je stanovena na základě „koeficientu volných zdrojů“. Je sledováno několik klíčových ukazatelů. Každý ukazatel má určitou váhu. Podle celkového výsledku těchto vah je stanoveno procento vyplacených prémie. Sleduje se plnění výrobního plánu, zmetkovitost, počet reklamací, opravy, čistota středisek a úrazovost.

Zaměstnanecké výhody

Mimo mzdu nabízí společnost Maxion Wheels Czech s.r.o. řadu benefitů, které jsou výstupem společných jednání zástupců společnosti s odborovou organizací a jsou obsaženy v Kolektivní smlouvě. Zaměstnanci mají možnost stravování s příspěvkem zaměstnavatele. Na výběr je kolem osmi jídel, minimálně tři jídla jsou vždy za 20 Kč. Mezi další benefity patří týden dovolené navíc, příspěvek zaměstnavatele na životní spoření 650 Kč, příspěvek na penzijní připojištění, který se odvíjí od odpracovaných let ve společnosti a to v rozmezí od 200 Kč do 800 Kč. Dále dostávají zaměstnanci jednou ročně příspěvek na dovolenou, vánoční odměnu, věrnostní odměnu, čtvrtletní odměny. Nově je zaveden příspěvek za neabsenci. Zaměstnanci obdrží také příspěvek za získání Jánského plakety nebo Zlatého kříže za bezplatné odběry krve. Pokud se zaměstnanec v zimním období nechá očkovat proti chřipce, zaměstnavatel mu proplatí vakcínu. Zaměstnanci mají k dispozici kartu Benefit Plus. Na začátku roku jim firma na tuto kartu vloží 1000 Kč na kulturní a sportovní aktivity a 300 Kč na zdraví. Zaměstnanci mohou tuto kartu využít na různá kulturní vystoupení, kino, bazény, masáže, fitness centra, nakoupit si v lékárně apod. Jedním z benefitů je také pořádání firemních akcí pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky – den otevřených dveří, sportovní den, mikulášská nadílka pro děti zaměstnanců, ples.

Nehmotná odměna

Co se týče nehmotné odměny, je toto velice subjektivní a individuální. Pokud uvažujeme nad operátory ve výrobě, asi je těžko očekávat, že tito zaměstnanci mají radost z práce samotné, o nějakém pocitu úspěšnosti tady také nelze mluvit. Tito lidé pracují v těžkém provozu, v hluku, špíně. Většinou nelze mluvit ani o kvalitním vedení ze stran nadřízených. Často se řeší spory mezi mistry a podřízenými. V této oblasti by byla vhodná určitá zlepšení. Na druhou stranu, pokud je operátor šikovný a snaživý, i on má šanci na kariérní posun.

Pracovní prostředí a podmínky

Zaměstnanci na dělnických pozicích pracují ve starých výrobních halách, kde je vesměs vysoká hluchost, prašnost, na oddělení slévárny velice vysoké teploty. Pracovní tempo je rychlé, fyzická zátěž velká. Zaměstnanci na těchto pozicích musí být zdravotně způsobilí a v dobré fyzické kondici. Na svých pracovištích používají ochranné pracovní prostředky, které jsou nezbytností. Přestože se společnost nachází v prostorách firmy ArcelorMittal, která je nekuřáckou společností, můžou zaměstnanci společnosti Maxion Wheels Czech kouřit ve vyhrazených prostorech. Zaměstnanci mají k dispozici šatny se sprchami, toalety a odpočinkové místnosti, kde mohou trávit přestávky. Věčným problémem na Alukolech je stav těchto místností. Přestože jsou neustále tyto místnosti, zvláště pak sprchy a toalety, upravovány a zvelebovány, po krátkém čase se dostávají opět do dezolátního stavu. Tento stav je zřejmě dán rozdílností v sociální struktuře zaměstnanců, možná je to dáno i tím, že agenturní zaměstnanci se často střídají, nemají vybudovaný hlubší vztah ke společnosti a jejím hodnotám.

Vytváření pracovních úkolů a pracovních míst

Pokud to situace vyžaduje a je potřeba vytvořit nové pracovní místo, musí být nejdříve schváleno top managementem. Nové pracovní pozice řeší personální oddělení ve spolupráci s manažerem oddělení, na kterém má být nová pracovní pozice zřízena. Pracovní úkoly vyplývají z dané pracovní pozice. Všichni zaměstnanci mají přesný popis své pracovní pozice, včetně úkolů, které mají plnit. Zaměstnanci mají také určeno, komu jsou podřízeni.

Spokojenost s prací

Je velice obtížné zhodnotit u zaměstnanců jejich spokojenost s prací. Jedná se o subjektivní pocity. Firma zjišťuje spokojenost metodou průzkumu spokojenosti každých pět let. Provádí se formou ankety, kdy zaměstnanci obdrží dotazníky, které anonymně vyplní. Výsledky se vyhodnocují statistickými metodami. Firma se pomocí tohoto průzkumu snaží nalézt nejdůležitější vnější faktory ovlivňující pracovní spokojenost, zjišťuje silné a slabé stránky podniku, faktory ovlivňující motivaci zaměstnanců. Organizace, na základě těchto

výstupů provádí pravidelné korekce personální politiky a řízení firmy za účelem dosažení větší spokojenosti zaměstnanců a tím vyšší výkonnosti a konkurenceschopnosti podniku.

Vztahy a komunikace na pracovišti

Společnost si uvědomuje důležitost dobrých mezilidských vztahů na pracovišti, výrazně ovlivňujících pracovní spokojenost. Proto, jak již bylo výše zmíněno, zařadila mezi své benefity firemní akce, které přispívají k podpoře udržování mezilidských vztahů.

Co se týče komunikace, zaměstnanci mívají každý den před začátkem směny informační schůzky, kde by se měli dozvědět všechny podstatné informace, včetně přidělení na pracoviště a rozdělení úkolů. Většina zaměstnanců nemá počítače, takže informace přijímají od mistra. Na svých pracovištích mají nástěnky s aktuálními informacemi a novinkami. V kantýně je velká obrazovka, na které taktéž běží všechny aktuální události. Množství informací si zaměstnanci sdělují vzájemně, sami mezi sebou. Nově začal ve firmě vycházet firemní časopis.

Bohužel ne vždy dochází ze strany mistra k včasnému předání informací. Jsou oddělení, kde předávání informací výrazně vázne. Také vztahy mistrů s podřízenými nejsou vždy ideální.

3.3 Agenturní zaměstnávání

Agenturní zaměstnanci na Alukolech tvoří přibližně 26,9 % síly tohoto závodu. Se společností Maxion Wheels Czech spolupracují tři personální agentury, mající sídlo přímo v prostorách společnosti. Jsou to agentury Ramstad s.r.o., Comac Jobs s.r.o. a nově FlexIT. Tyto agentury hledají vhodné kandidáty na pozice, které společnost momentálně požaduje a ty následně zaměstnávají a pronajímají společnosti Maxion Wheels Czech.

Agenturní zaměstnanci pracující pro společnost Maxion Wheels Czech jsou nasazeni buď na stabilní pracovní pozici, mají přidělenou svou směnu, směnný kalendář a podle něj chodí pravidelně na směny, nebo plní roli tzv. skokanů, čekají doma na zavolání a zaskakují podle potřeby napříč všemi odděleními a všemi profesemi.

O agenturní zaměstnance se starají koordinátoři příslušných pracovních agentur, pod které daní pracovníci spadají. Koordinátoři jsou jakýmsi spojovacím článkem mezi agenturním pracovníkem a mistry. Mistři dávají koordinátorům požadavky na směny agenturních zaměstnanců (pokud nemají své stálé směny). Také požadují náhrady, pokud z nějakého důvodu vypadne kmenový zaměstnanec či agenturní zaměstnanec mající stabilní směny.

Co se týče mzdového ohodnocení, mají agenturní pracovníci srovnatelné podmínky se zaměstnanci kmenovými. Všechny tři agentury mají k dispozici tabulky platů společnosti Maxion Wheels Czech. Zaměstnanci agentur jsou hodnoceni dle pracovní pozice, na kterou jsou přiřazeni, včetně všech příplatků, které dostávají kmenoví zaměstnanci na stejné pozici. V průběhu půl roku se agenturním zaměstnancům, podle této tabulky, dvakrát mzda navyšuje. K základní mzdě dostávají agenturní zaměstnanci prémie ve výši 10 % základního platu. Na žádné jiné benefity zaměstnancům agentury nevzniká nárok.

Mzdu agenturním zaměstnancům počítá a vyplácí příslušná agentura, která následně konečnou částku přefakturuje společnosti Maxion Wheels Czech. K přefakturované částce agentura ještě obdrží měsíční paušál za přidělené zaměstnance v částce, kterou má se společností nasmlouvanou. Většinou se paušální platba odvíjí podle počtu přidělených zaměstnanců v daném měsíci. Agentura si v žádném případě nesmí částku srážet z mezd agenturních zaměstnanců.

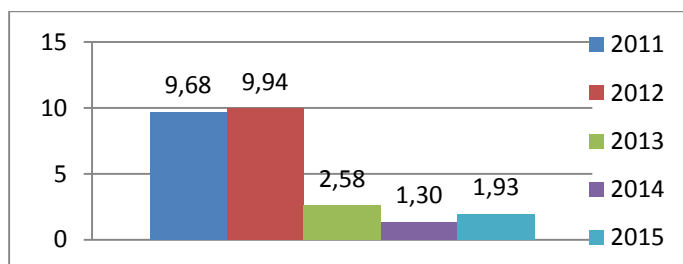
4 Analýza fluktuace a spokojenosti zaměstnanců

Fluktuace se ve společnosti sleduje jak u kmenových zaměstnanců, tak u zaměstnanců agenturních. Personalistka mimo sledování fluktuace, sleduje i důvody odchodů. S každým zaměstnancem je při odchodu veden rozhovor, při kterém jsou důvody zjišťovány.

4.1 Výpočet fluktuace

V této podkapitole jsou uvedeny počty dobrovolných odchodů, průměrný počet zaměstnanců a na základě toho i výpočet fluktuace v letech 2011 – 2015 u kmenových zaměstnanců a u zaměstnanců agentury Ramstad. Data agentury Comac Jobs jsou z let 2013 – 2015, díky pozdějšímu nástupu agentury v této společnosti. Data agentury FlexIT bohužel nejsou k dispozici, tato agentura je ve společnosti zatím krátce a taktéž zaměstnanců nemá mnoho. Všechna data byla získána na personálním oddělení společnosti.

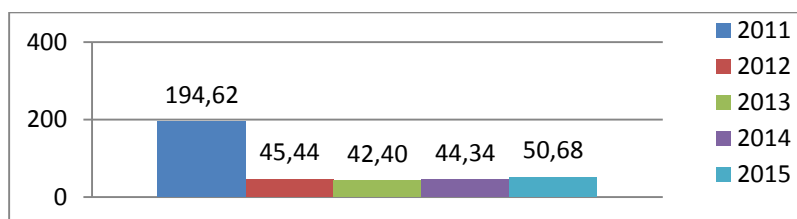
Graf 4.1: Míra fluktuace kmenových zaměstnanců závodu Alukola



Zdroj: Vlastní zpracování

Průměrná fluktuace kmenových zaměstnanců společnosti Maxion Wheels Czech s.r.o. v letech 2011 – 2015 byla 5,09 %, což vypovídá o stabilizaci zaměstnanců Alukol. Graf 4.1 zachycuje vývoj fluktuace v letech 2011 – 2015. Lze říct, že fluktuace za těchto pět let byla zdravě nízká.

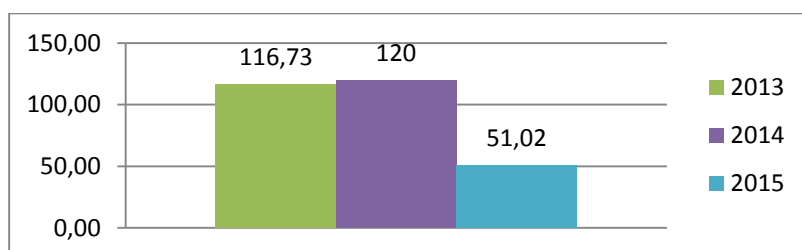
Graf 4.2: Míra fluktuace zaměstnanců agentury Ramstad



Zdroj: Vlastní zpracování

Průměrná fluktuace zaměstnanců agentury Ramstad v letech 2011 – 2015 byla 75,5 %. Vypočtené hodnoty (viz graf 4.2) značně přesahují optimum. Nejvyšší míra fluktuace nastala v roce 2011, kdy počet dobrovolných odchodů za rok převýšil průměrný počet zaměstnanců v tomto roce. Nejvíce odchodů bylo v měsících duben až červenec. Vzhledem k tomu, že se jedná o období sezónních prací, dá se předpokládat, že tito nestabilní zaměstnanci odcházeli z tohoto těžkého provozu za pracovně méně náročnějšími brigádami.

Graf 4.3: Míra fluktuace zaměstnanců agentury Comac Jobs



Zdroj: Vlastní zpracování

Průměrná fluktuace zaměstnanců agentury Comac Jobs v letech 2013 – 2015 byla 95,9 %. Tato míra fluktuace je již alarmující a vedení agentury by se proto mělo zamyslet nad řešením této nepříznivé situace. Tato příliš vysoká fluktuace se dá vysvětlit i tím, že agentura začínala později než jejich kolegové z Ramstadu, měli horší podmínky. Museli se prosadit vůči již zaběhnuté agentuře, která ve společnosti začala působit jako první, měla teda i výhodnější podmínky ze strany společnosti Maxion Wheels. Agentura Ramstad byla známější a bylo pro ni snazší sehnat kvalitnější zaměstnance. Agentura Comac Jobs si teprve své jméno vytvářela, a proto přijímala i méně kvalitní zaměstnance, jen aby naplnila očekávané kvóty zaměstnanců a udržela si tak stabilitu ve společnosti Maxion Wheels. Graf 4.3 znázorňuje fluktuaci v jednotlivých letech.

4.2 Dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců

V souvislosti s výpočtem fluktuace byl ve společnosti proveden výzkum spokojenosti zaměstnanců, s cílem vypátrat příčiny případných odchodů. Výzkum probíhal v období od 1. 3. 2016 do 15. 3. 2016 za aktivní podpory jednoho zaměstnance výroby, mistrů a koordinátorů agentur. Výzkum probíhal metodou dotazníkového šetření. Průzkum spokojenosti se týkal výrobních

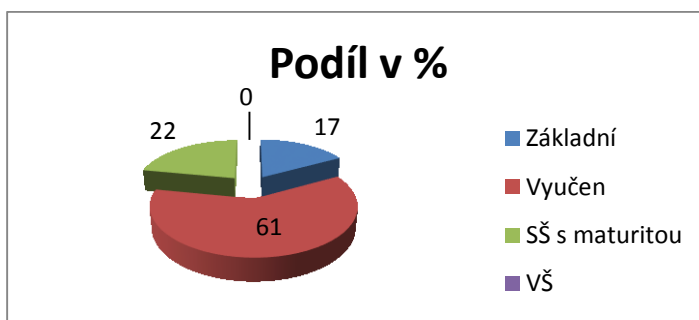
zaměstnanců v závodě Alukol, a to kmenových i agenturních. Pro větší přehlednost byly dotazníky tvořeny ve dvou variantách – otázky jedné varianty byly přizpůsobeny pro kmenové zaměstnance, druhá varianta pro agenturní zaměstnance. Úvod obou dotazníků byl sestaven z identifikačních otázek, agenturní zaměstnanci měli navíc několik otázek zaměřených na spokojenost s agenturou. Dále následovaly u obou variant otázky sestavené v několika okruzích, které se týkaly spokojenosti s motivačními faktory, spokojenosti s nadřízenými, s pracovním prostředím, s úkoly a pracovní pozicí, se vztahy na pracovišti, s pracovní dobou, zvažovaného odchodu a případnými důvody. Kmenovým zaměstnancům bylo položeno 19 otázek, agenturním 16 otázek. Předlohy dotazníků jsou přílohou číslo 2, této práce.

Dotazník vyplnilo 41 kmenových zaměstnanců závodu Alukola, což činí zhruba 10,3 % z celkového počtu zaměstnanců. Z agenturních zaměstnanců se průzkumu zúčastnilo 29, což je 19,7 % z celkového počtu. Nižší účast zaměstnanců v průzkumu z největší pravděpodobností vznikla souhrou okolností, kdy tři týdny před zahájením tohoto průzkumu zaměstnanci obdrželi z korporace dotazníky angažovanosti, na jejichž vyplnění se kladlo vedením velký důraz. Zaměstnanci se již k tomuto výzkumu stavěli skepticky a zřejmě proto se na dalším průzkumu většina zaměstnanců odmítla podílet. Níže jsou blíže specifikovány výsledky dotazníkového šetření.

Kmenoví zaměstnanci závodu Alukola

Identifikační otázky

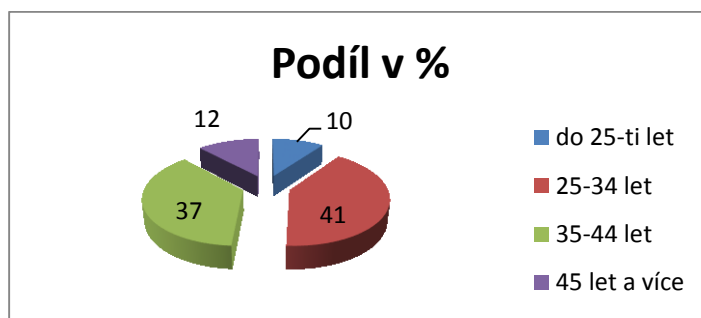
Graf 4.4: Nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 4.4, vyplývá, že nejvíce respondentů je vyučeno, a to 61 % z oslovených. 22 % dotázaných bylo středoškolského vzdělání s maturitou a zbývajících 17 % má pouze základní vzdělání. Mezi zúčastněnými nebyl nikdo s vysokoškolským vzděláním.

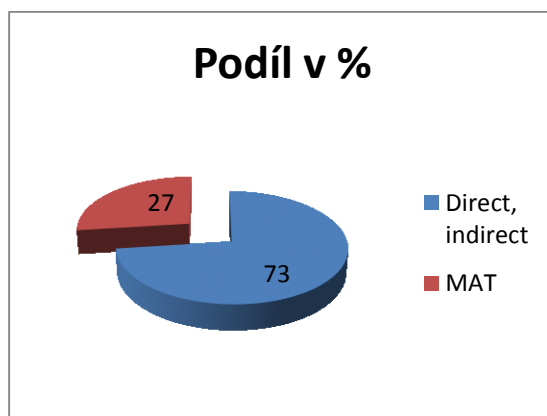
Graf 4.5: Věk



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je patrné z grafu 4.5, největší zastoupení respondentů je ve věkové skupině 25 – 44 let. Naopak mezi respondenty bylo nejméně zaměstnanců ve věku do 25 – ti let, pouze 10 % dotazovaných a 12 % zaměstnanců nad 45 let. Zajímavé je, že věková struktura všech zaměstnanců společnosti je ve stejném procentním složení jako vzorek zúčastněných zaměstnanců.

Graf 4.6: Pracovní zařazení

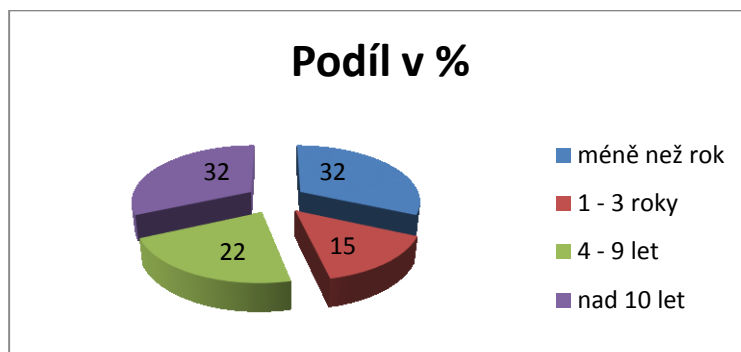


Zdroj: Vlastní zpracování

Strukturu pracovních pozic respondentů znázorňuje graf 4.6. Tak jako u věkových kategorií i zde má poměr v pracovním rozdělení reálnou vypovídací schopnost. Ze 41 respondentů bylo 73 % pracovníků direct nebo indirect, dělníky, kteří pracují v přímém nebo částečném styku s koly. Zbývajících 27 %

byli zaměstnanci označováni jako MAT, neboli výrobní technickohospodářští pracovníci – tzn. mistři, technici, výrobní asistenti.

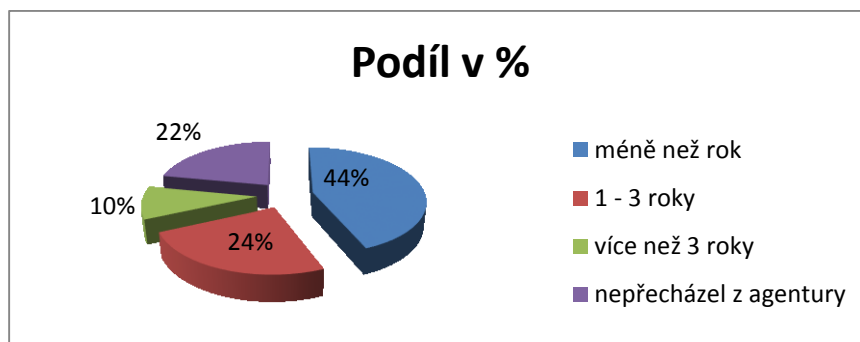
Graf 4.7: Délka pracovního poměru



Zdroj: Vlastní zpracování

Délka pracovního poměru je v tomto výzkumu poměrně vyrovnaná. 32 % respondentů ve společnosti pracuje méně než rok, dalších 32 % naopak nad 10 let. 22 % respondentů je ve společnosti 4 – 9 let a 14 % dotázaných zde pracuje od 1 do 3 let (viz graf 4.7). Výsledky vypovídají o celkové stabilitě dotázaných zaměstnanců.

Graf 4.8: Délka práce pod agenturou před příchodem do společnosti



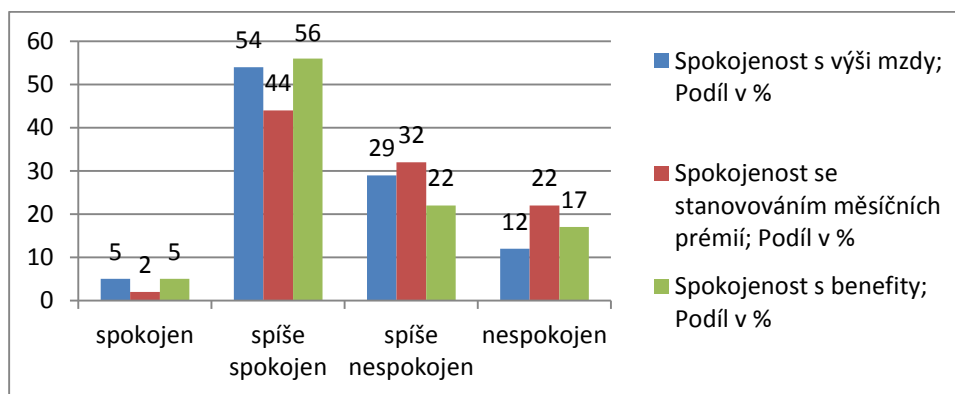
Zdroj: Vlastní zpracování

Jak zachycuje graf 4.8 nejvíce respondentů (44 %) přešlo od agentury do pracovního poměru u společnosti do 1 roku, 24 % mezi 1 – 3 roky a jen 10 % dotázaných přecházelo po více než 3 letech. 22 % dotázaných nebylo nikdy zaměstnáno u agentury.

Následující otázky se týkají hmotné odměny a její formy. Otázka číslo 1 zněla: *Jak jste spokojen s výší své mzdy?* Otázka číslo 2: *Jak jste spokojen se*

stanovováním měsíčních prémiových ukazatelů? A otázka číslo 3: *Jak jste spokojen s firemními benefity?* Jak můžeme vyčíst z grafu 4.9, kmenoví zaměstnanci jsou s hmotnou odměnou spíše spokojeni. Velké zastoupení však mají dohromady i odpovědi spíše nespokojen a nespokojen.

Graf 4.9: Spokojenost s hmotnou odměnou a jejími formami



Zdroj: Vlastní zpracování

Další dvě otázky se týkají firemních benefitů. Otázka číslo 4.: *Jaký benefit považujete za nejvýznamnější?* Otázka číslo 5.: *Jaký benefit je pro Vás naopak bezvýznamný?* U obou otázek měli zaměstnanci označit pouze jednu možnost. Jako nejvýznamnější benefit vidí zaměstnanci vánoční odměnu – tuto možnost zvolilo 13 zúčastněných zaměstnanců, druhým nejvýznamnějším benefitem je příspěvek na stravování, označeno 11 zaměstnanci a 10 zaměstnanců zvolilo odměnu na zotavenou. Věrnostní odměnu zvolilo 6 zaměstnanců a 1 zaměstnanec vidí výhodu v příspěvku zaměstnavatele na životní pojištění. Naopak jako bezvýznamný benefit vidí 16 dotázaných zaměstnanců kartu benefit Plus, 12 zaměstnanců označilo firemní akce, 8 zaměstnanců dárcovství krve, 3 zaměstnanci příspěvek na penzijní připojištění a 2 zaměstnanci příspěvek na životní pojištění.

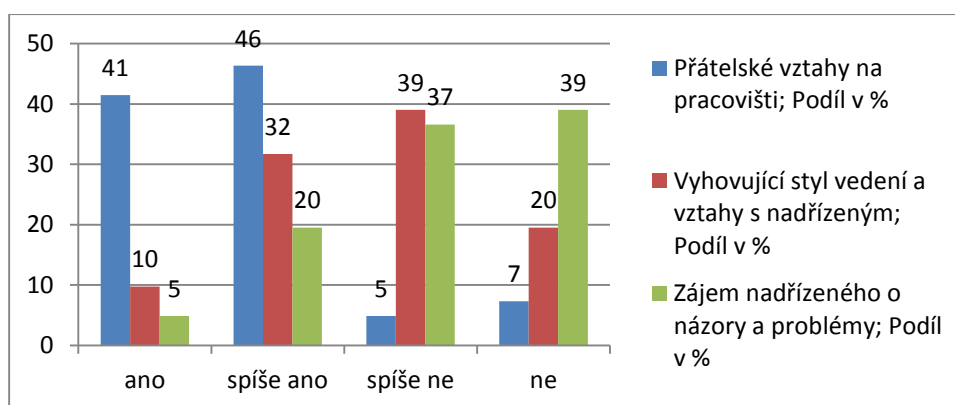
Otázka číslo 6 se týká spokojenosti s prací: *Jak jste spokojen s náplní Vaší práce?* Se svou náplní práce je spokojeno nebo spíše spokojeno 66 % dotázaných.

K okruhu komunikace a vztahy na pracovišti se vztahují otázky číslo 7, 8 a 9. Otázka číslo 7: *Považujete vztahy na svém pracovišti za přátelské?* Otázka číslo 8: *Vyhovuje Vám styl vedení a komunikace s Vaším nadřízeným?* Otázka

číslo 9: *Máte pocit, že se Váš nadřízený zajímá o Vaše názory a problémy?* Jak je patrné z grafu 4.10, největším problémem v této oblasti je vztah s nadřízeným. Zaměstnanci mají pocit, že se nadřízený o jejich názory a problémy nezajímá – takto se vyjádřilo 39 % respondentů a 37 % má pocit, že se spíše nezajímá. Pokud jednotlivé odpovědi obodujeme od 1 do 4 podle spokojenosti, vychází průměr 3,1; což znamená, že zaměstnanci volili spíše negativní odpovědi. Toto zjištění je alarmující a mělo by přimět vedení, respektive mistry, zamyslet se nad touto oblastí.

Co se týče komunikace a vztahů mezi zaměstnanci, výsledky jsou příznivé. Nespokojených či spíše nespokojených je pouze 12 % zaměstnanců, ostatní jsou spokojení, nebo spíše spokojení.

Graf 4.10: Komunikace a vztahy na pracovišti

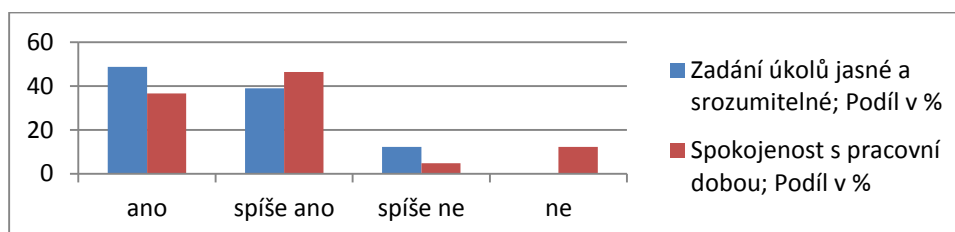


Zdroj: Vlastní zpracování

K okruhu pracovní úkoly jsou přiřazeny otázky číslo 10: *Zdá se Vám zadání Vašich pracovních úkolů jasné a srozumitelné?* Otázka 11: *Jaká je Vaše pracovní doba?* A otázka číslo 12: *Vyhovuje Vám pracovní doba?* Většina výrobních zaměstnanců pracuje v nepřetržitém provozu, což není zrovna oblíbená pracovní doba. Díky této směnnosti mnoho uchazečů o práci odmítne do společnosti nastoupit. Z tohoto důvodu autorka práce do dotazníku zařadila také otázky ohledně pracovní doby, aby zjistila postoj zaměstnanců. Jak se ukázalo z výzkumu, skutečně nejvíce dotázaných pracuje v nepřetržitém provozu – 36 zaměstnanců. Pouze 4 zaměstnanci uvedli třisměnný provoz a 1 zaměstnanec nepravidelný cyklus. Překvapivým zjištěním bylo, že zaměstnancům jejich pracovní doba vesměs vyhovuje. Se zadáním pracovního

úkolů zaměstnanci taktéž nemají žádný problém, většina zadání označila jako jasné a srozumitelné. V této oblasti společnost nemusí zavádět žádná nápravná opatření (viz graf 4.11).

Graf 4.11: Pracovní úkoly a pracovní doba



Zdroj: Vlastní zpracování

Následující otázky se vztahují ke spokojenosti s pracovním prostředím, s možností rozvoje a motivací. Otázka číslo 13: *Vyhovuje Vám pracovní prostředí, ve kterém pracujete?* Otázka číslo 14: *Máte zájem o další vzdělávání?* Otázka číslo 15: *Cítíte se dostatečně motivováni?* Otázka číslo 16: *Vnímáte tuto společnost jako perspektivní, dávající pocit jistoty?* Otázka číslo 17: *Zvažujete odchod z této společnosti?* Jak je patrné z tabulky 4.1, pracovní prostředí je pro většinu zaměstnanců nevyhovující, 58 % respondentů je se svým pracovním prostředím spíše nespokojeno nebo nespokojeno. Pracoviště, na nichž zaměstnanci pracují, se nachází ve starých halách. Jelikož vykonávaná práce je vesměs prací špinavou a fyzicky náročnou, odpovídá tomu i prostředí. V halách je vysoká prašnost a hlučnost – zaměstnanci pracují v riziku hluk kategorie 3. Z těchto zjištěných poznatků se proto dá očekávat celková nespokojenost. Překvapivý je zájem zaměstnanců o další vzdělávání. 51 % dotázaných odpovědělo ano a dalších 20 % odpovědělo spíše ano. Toto zjištění by mělo být vnímáno jako pozitivní, určitě je pro společnost přínosem zájem jejich zaměstnanců o další vzdělávání. Naopak alarmující je zjištění ohledně motivace zaměstnanců. Z průzkumu vyplývá značná demotivace respondentů, což by mohl být pro společnost v budoucnu problém. Motivována se cítí pouze 2 % respondentů, 22 % dotázaných pak spíše motivováno. Zbývajících 76 % se necítí motivováni. Na otázku, zda zaměstnanci vnímají společnost jako perspektivní, s pocitem jistoty odpovědělo 54 % oslovených, že spíše ano. Pouze 5% odpovědělo ano. Vypočtený průměr bodového ohodnocení je 2,44. Tento výsledek signalizuje, že zaměstnanci nevnímají

společnost zcela pozitivně. Vzhledem k tomu, jak zaměstnanci odpovídali na otázku motivace, dalo by se očekávat, že většina zaměstnanců zvažuje svůj odchod z této společnosti. Opak je však pravdou, z výzkumu vyplynulo, že o odchodu uvažuje pouze 24 % oslovených, 10 % spíše zvažuje, 37 % spíše neuvažuje a 29 % vůbec neuvažuje. Průměr bodů zde vychází 2,71; tedy většina zaměstnanců se přiklání k možnosti neopouštět tuto společnost.

Tabulka 4.1: Pracovní prostředí, vzdělávání, motivace, pocit jistoty

	Vyhovující pracovní prostředí	Zájem o další vzdělávání	Dostatečná motivovanost	Perspektiva společnosti, pocit jistoty	Odchod z této společnosti
	Podíl v %	Podíl v %	Podíl v %	Podíl v %	Podíl v %
ano	7	51	2	5	24
spíše ano	34	20	22	54	10
spíše ne	29	20	34	34	37
ne	29	10	41	7	29

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka číslo 18: *Pokud byste uvažoval o svém odchodu z této společnosti, z jakého by to bylo důvodu?* Zaměstnanci měli na výběr 10 možností. 12 zaměstnanců označilo jako důvod špatné vztahy s nadřízeným, 9 zaměstnanců označilo nevyhovující platové ohodnocení, dalších 9 zaměstnanců by odešlo díky špatnému vedení společnosti, 7 zaměstnanců by odešlo díky nemožnosti kariérního posunu, 3 zaměstnanci uvedli jako důvod pocit vyhoření a 1 zaměstnanec by odešel v případě špatných mezilidských vztahů na pracovišti. Tento výsledek potvrdil tvrzení Branham (2009), že plat není hlavním důvodem odchodu – ani v této společnosti není plat primárním důvodem odchodu.

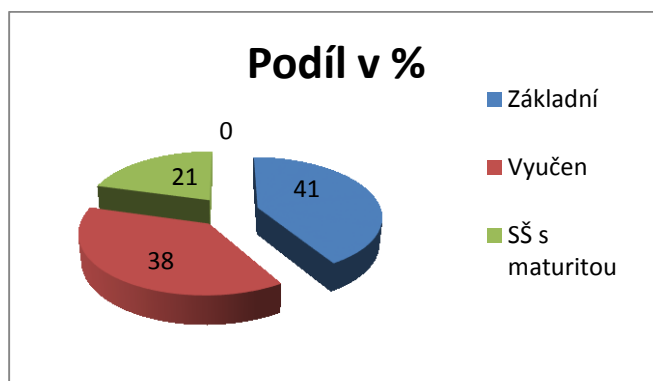
Poslední otázka číslo 19: *Doporučili byste práci v této společnosti svému známému?* Na tuto otázku odpovědělo 12 % zaměstnanců ano, 49 % spíše ano, 12 % spíše ne a 27 % ne. Doporučení by dalo pouze 12 % zaměstnanců, což je dost málo.

Zaměstnanci pracovních agentur

Identifikační otázky

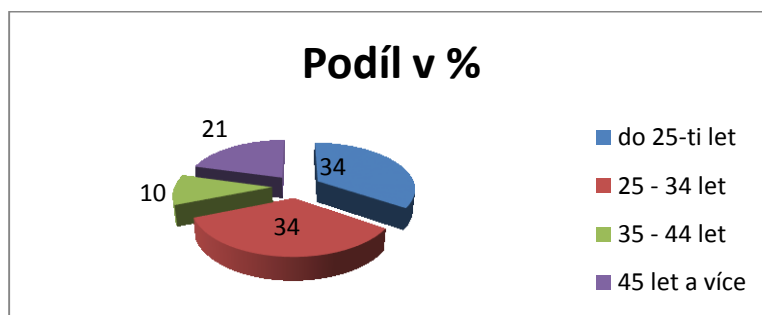
Jak je vidět z grafu 4.12, oproti kmenovým zaměstnancům, v agentuře převažuje počet zaměstnanců se základním vzděláním. Je to dáno zejména tím, že agentury zaměstnají téměř každého, kdo je ochoten do práce chodit, kdežto ve firmách již probíhají důkladnější výběrová řízení.

Graf 4.12: Vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.13: Věk



Zdroj: Vlastní zpracování

Zde můžeme vidět taktéž rozdíl oproti věkové struktuře kmenových zaměstnanců. Zatímco v kmenu převládají zaměstnanci ve věku 25 – 44 let, u agenturních pracovníků je věkové pásmo posunuto směrem dolů. Hlavní pracovní sílu zde tvoří zaměstnanci do 25 – ti let a 25 – 34 let. Je to dáno pravděpodobně tím, že starší zaměstnanci již právě hledají jistotu zaměstnání přímo pod firmou, nechtějí se protloukat agenturami. Mladší zaměstnanci, navíc se základním vzděláním neřeší, zda budou pracovat pod firmou nebo agenturou, jsou zřejmě rádi, že mají příjem.

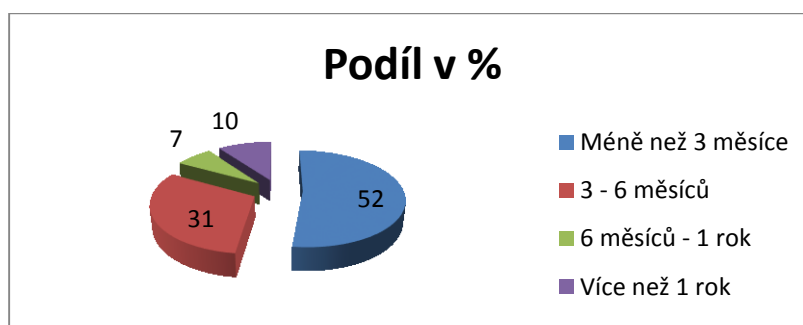
Pod jakou agenturou pracujete?

Výzkumu se zúčastnilo nejvíce zaměstnanců z agentury Ramstad, jejíž zaměstnanci byli zastoupeni 66 % všech dotazovaných, zaměstnanci agentury Comac Jobs tvořili 21 % a zbývajících 14 % tvořili zaměstnanci agentury FlexiT.

Jak dlouho pod agenturou pracujete?

Jak je vidět z grafu 4.14, největší zastoupení v agenturách mají zaměstnanci, kteří zde pracují méně než tři měsíce. V závěsu za nimi jsou zaměstnanci s délkou zaměstnání 3 – 6 měsíců. Toto zjištění může mít dvojitou interpretaci. Můžeme usuzovat na nestabilitu zaměstnanců pod agenturou, ale zároveň může být tento fakt zapříčiněn i přesunem agenturních zaměstnanců pod kmen, kdy na jejich místo bylo nutno nabrat nové agenturní zaměstnance.

Graf 4.14. Délka zaměstnání pod agenturou



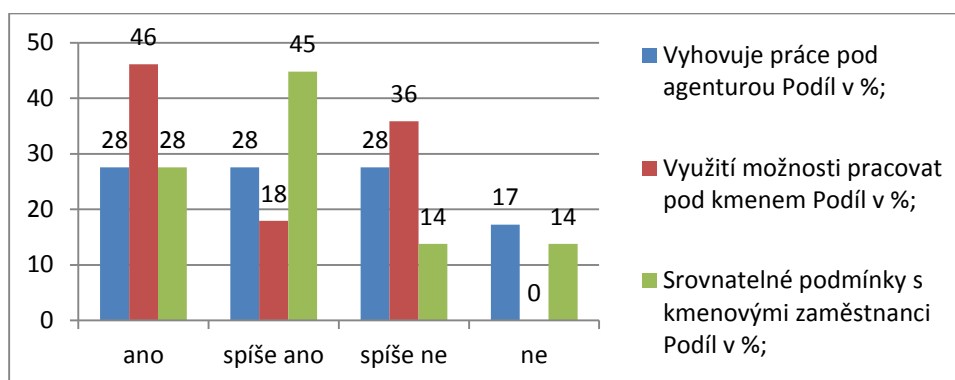
Zdroj: Vlastní zpracování

Jak jste spokojen s touto agenturou? Jak jste spokojen s komunikací a spoluprací koordinátora agentury s Vámi? Máte pocit, že se Váš koordinátor zajímá o Vaše problémy?

Z výzkumu vyplynulo, že zaměstnanci jsou se svou agenturou víceméně spokojeni. Na všechny tři otázky zaměstnanci reagovali kladně. S komunikací a spoluprací koordinátora dokonce ano zahrlo ve svých odpovědích 66 % zúčastněných.

Vyhovuje Vám práce pod agenturou? Pokud by byla možnost, chtěl byste přestoupit do kmenového stavu? Zdají se Vám pracovní podmínky a mzdové ohodnocení kmenových zaměstnanců srovnatelné s agenturními?

Graf 4.15: Spokojenost s prací pod agenturou



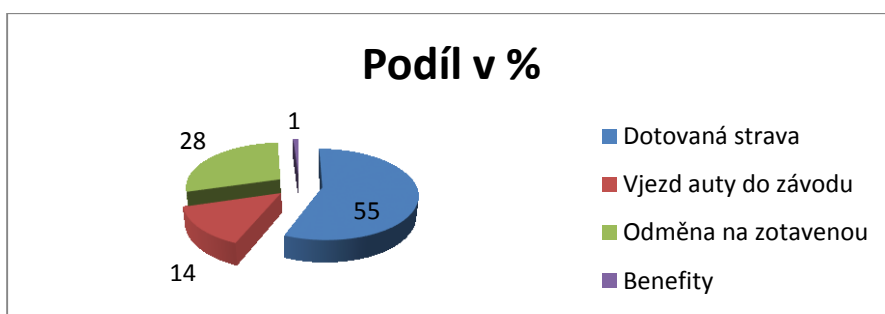
Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je patrné z grafu 4.15, oslovení zaměstnanci mají různé postoje k tomu, zda pracovat pod agenturou či nikoliv. Procentní podíl zaměstnanců se shodoval v odpovědích ano, spíše ano a spíše ne. Je vidět, že pohledy zaměstnanců jsou individuální. Někomu může vyhovovat nepravidelnost směn, má rád změny, někdo hledá jistotu. Pokud však vezmeme v úvahu zjištěný průměr bodů u těchto otázek, který vychází 2,34; můžeme usoudit, že se postoj blíží k odpovědi spíše ne. Pokud by zaměstnanci měli možnost přestoupit pod kmen, udělalo by to 46 % oslovených, 18 % by spíše přestoupilo. Celkem vysoký je i počet zaměstnanců, kteří by spíše nepřestoupili – 36 %. Opět můžeme usoudit, že některým zaměstnancům to takto vyhovuje. Na druhou stranu žádný zaměstnanec se vyloženě nevzdal možnosti, že by pod kmen přestoupil. Průměr vyšel 1,62; což vypovídá o faktu, že zaměstnanci by této možnosti spíše využili. Co se týče srovnatelných podmínek s kmenovými zaměstnanci, 28 % je přesvědčených o srovnatelnosti, 45 % je spíše přesvědčených. 14 % zaměstnanců si myslí, že spíše nejsou podmínky srovnatelné a stejný podíl zaměstnanců se domnívá, že podmínky srovnatelné nejsou. Průměr bodového hodnocení vyšel 2,14; což již inklinuje k názoru, že srovnatelné nejsou. Tady by možná pomohla větší informovanost agenturních zaměstnanců, nebylo by od věci, kdyby koordinátoři agentur udělali pro své zaměstnance schůzky, na kterých by jim názorně a srozumitelně vše vysvětlili a zodpověděli případné dotazy a nejasnosti.

V čem spatřujete výhody kmenového zaměstnání oproti agenturnímu?

Dotázaní měli slovně vypsát, co jim pod agenturou schází, oproti zaměstnancům v kmenu. V odpovědích se vyskytly čtyři různé možnosti (viz graf 4.16). Nejvíce agenturním zaměstnancům schází dotace na stravování. Kmenové zaměstnance vychází oběd v závodní jídelně na 20 Kč, agenturní zaměstnanec za to samé jídlo zaplatí kolem 70 Kč. Toto si většina zaměstnanců nemůže dovolit, proto si nosí z domu studené svačiny. Vzhledem k tomu, že mají fyzicky náročnou práci, měli by mít i teplou, vyváženou stravu. Bylo by vhodné se nad tímto problémem zamyslet. Dále by agenturní zaměstnanci přivítali vjezd auty do závodu, což je povoleno pouze zaměstnancům kmenu. No a samozřejmě by přivítali i odměnu na zotavenou a ostatní benefity.

Graf 4.16: Výhody kmenového zaměstnávání oproti agenturnímu



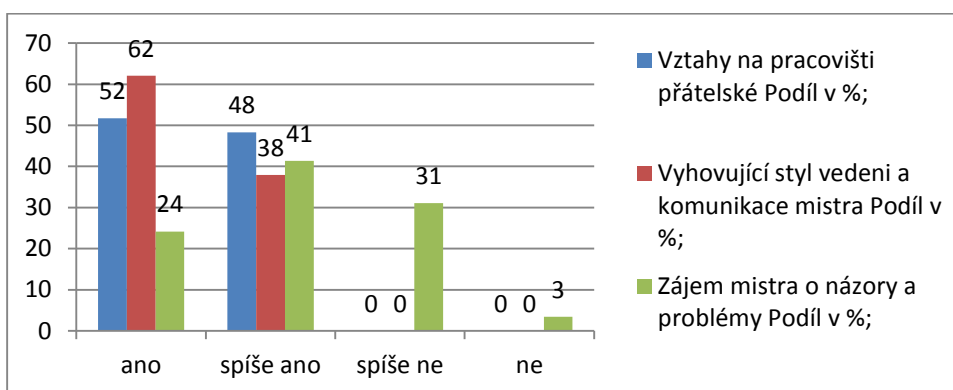
Zdroj: Vlastní zpracování

Následující dvě otázky se týkají hmotné odměny a spokojenosti s prací. Otázka číslo 1: *Jak jste spokojen s výší své mzdy?* Otázka číslo 2: *Jak jste spokojen s náplní Vaší práce ve společnosti Maxion Wheels?* Průzkum ohledně výše mzdy dopadl výborně. 45 % zaměstnanců je spokojeno a stejný počet je spíše spokojen. Spíše nespokojeno bylo 7 % dotázaných a pouze 3 % respondentů byli se svou mzdou nespokojeni. S náplní práce je to obdobné, většina zaměstnanců je spokojena.

Další otázky se týkají komunikace a vztahu na pracovišti. Otázka číslo 3: *Považujete vztahy na svém pracovišti v Maxion Wheels za přátelské?* Otázka číslo 4: *Vyhovuje Vám styl vedení a komunikace Vašeho mistra s Vámi?* Otázka číslo 5: *Máte pocit, že se Váš mistr zajímá o Vaše názory a problémy?* Stejně

jako u kmenových zaměstnanců, tak i agenturní zaměstnanci vnímají vztahy na pracovišti za přátelské. 52 % respondentů je považuje za přátelské, dalších 48 % zvolilo možnost spíše ano, možnosti spíše ne a ne neoznačil nikdo. Zajímavé je, že agenturní zaměstnanci jsou oproti kmenovým zaměstnancům více spokojeni se stylem vedení a komunikací mistra. Možnosti spíše ne a ne neoznačil ani jeden zaměstnanec. Je to pravděpodobně dáno faktem, že tito agenturní zaměstnanci jsou zde pouze krátce, nenarazili zatím na žádné větší problémy. Kmenoví zaměstnanci to již vnímají jinak, jsou zde delší dobu. Trošku hůř dopadla otázka ohledně zájmu mistra o názory a problémy. Ano označilo 24 % zúčastněných, spíše ano 41 %, spíše ne 31 % a ne 3 %. Celkově vyšel průměr u této otázky 2,14. Chtělo by to zlepšení v této oblasti. Tyto výsledky znázorňuje graf 4.17.

Graf 4.17: Vztahy a komunikace



Zdroj: Vlastní zpracování

K okruhu pracovní úkoly jsou přiřazeny otázky číslo 6, 7 a 8. Otázka číslo 6: *Zdá se Vám zadání Vašich pracovních úkolů jasné a srozumitelné?* Otázka číslo 7: *Jaká je Vaše pracovní doba?* Otázka číslo 8: *Vyhovuje Vám tato pracovní doba?* Celkem 86 % dotázaných pracuje v nepřetržitém provozu na pravidelných směnách, zbývajících 14 % pracuje jako zástup v případě potřeby. Se zadáním úkolů nemají agenturní zaměstnanci žádný problém. U otázky, zda se jim zdá zadání jasné a srozumitelné označilo 83 % respondentů ano a zbývajících 17 % spíše ano. Se svou pracovní dobou je spokojeno 34 % respondentů, 41 % je spíše spokojeno, 14 % je spíše nespokojeno a 10 % je nespokojeno. Celkový průměr bodů vyšel u této otázky 2.

Poslední okruh otázek se týká pracovního prostředí, možnosti rozvoje, motivace a stability zaměstnání (viz tabulka 4.2). Agenturní zaměstnanci vnímají pracovní prostředí vesměs jako vyhovující. Zřejmě je to dáno i tím, že v rámci agentury jsou na špatné pracovní podmínky již přivyklí – agenturní zaměstnanci se většinou přidělují na méně lukrativní pracovní pozice. Zájem o další vzdělávání je u agenturních zaměstnanců menší než u zaměstnanců kmenových. Vyhodnocený průměr odpovědí byl 2,34. V čem ale agenturní zaměstnanci vynikli, je dostatečná motivovanost. Výsledný průměr vyšel na 1,59; většina těchto zaměstnanců se cítí dostatečně motivována. Nabízí se otázka, zda to může být z důvodu krátkého působení ve společnosti, kdy jsou tito zaměstnanci ještě plní očekávání a elánu nebo zda, vzhledem ke své nedostatečné vzdělanosti, této otázce dobře porozuměli. Perspektivu pod agenturou nevidí zaměstnanci zrovna nejlépe, zato jako perspektivní a dodávající pocit jistoty spatřují respondenti společnost Maxion Wheels, na rozdíl od zaměstnanců kmenových, kteří to vidí pesimističtěji. Odchod z agentury zvažuje 10 % zaměstnanců, 28 % spíše zvažuje, 38 % spíše nezvažuje a 24 % nezvažuje vůbec. Většina současných zaměstnanců by podle průzkumu z agentury neodešla. Těžko říct, zda lze tyto odpovědi brát vážně. Tito zaměstnanci většinou mění své názory ze dne na den.

Tabulka 4.2: Pracovní prostředí, vzdělávání, motivace, pocit jistoty

	Vyhovující pracovní prostředí	Zájem o další vzdělávání	Dostatečná motivovanost	Perspektiva agentury, pocit jistoty	Perspektiva společnosti Maxion, pocit jistoty	Případný odchod z agentury
	Podíl v %	Podíl v %	Podíl v %	Podíl v %	Podíl v %	Podíl v %
ano	31	38	62	31	59	10
spíše ano	48	17	17	38	28	28
spíše ne	21	17	21	10	14	38
ne	0	28	0	21	0	24

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka číslo 15: *Pokud byste uvažoval o svém odchodu z agentury, z jakého by to bylo důvodu?* Zaměstnanci dostali na výběr z osmi možností. 7 zaměstnanců by odešlo z důvodu, že nechtějí pracovat pod agenturou, 6

zaměstnanců by odešlo kvůli nedostatečnému platovému ohodnocení, 4 zaměstnanci by odešli kvůli neuspokojivé náplni práce, další 4 by odešli kvůli dojíždění, 3 zúčastnění zaměstnanci by odešli kvůli špatným mezilidským vztahům, 2 zaměstnanci by odešli kvůli nevyhovujícímu pracovnímu prostředí, další 2 kvůli konfliktům s nadřízeným a 1 zaměstnanec by odešel kvůli nevyhovující pracovní době. Ani v tomto případě nebyla mzda primárním důvodem k odchodu.

Poslední otázka číslo 16: *Doporučili byste práci v této společnosti svému známému?* Zaměstnanci by tuto firmu známému doporučili – 72 % dotázaných zaměstnanců odpovědělo ano, 7 % spíše ano, 17 % spíše ne a 3 % ne. Celkový průměr vyšel 1,52. Tento výsledek byl opět lepší oproti výsledku kmenových zaměstnanců.

5 Návrhy a doporučení

V této kapitole jsou obsaženy návrhy a doporučení vedoucím pracovníkům firmy Maxion Wheels Czech s.r.o. Je zde uvedeno, jak by se případně dalo fluktuaci snížit, zmírnit její dopady a tím zlepšit fungování celé společnosti.

Kmenoví zaměstnanci

Problém – nespokojenost s výší mzdy

V průzkumu kmenoví zaměstnanci projevili nespokojenost se svou mzdou. Z portálu Informační systém o průměrném výdělku lze vyčíst, že v roce 2015 byl medián průměrné hrubé mzdy manuálních pracovníků 20.518 Kč. U ostatních pomocných pracovníků ve výrobě průměrná mzda činila dokonce 15.826 Kč. Z různých inzerátů v moravskoslezském kraji na dělnické pozice v automobilovém průmyslu byla zaznamenána mzda v rozpětí 13.000 – 22.000 Kč. Kmenoví zaměstnanci ve společnosti Maxion Wheels Czech s.r.o. mají v průměru od 15.000 Kč – do 20.000 Kč základní mzdu. Přesná částka se odvíjí od délky zaměstnání a konkrétní pracovní pozice. K této základní mzdě se měsíčně připočítávají příplatky za směnnost a rizika, odměna za neabsenci ve výši 350 Kč, odměna vedoucího, různé mimořádné odměny, odměny za kaizen apod. Záleží na aktivitě zaměstnance. Pokud zaměstnanec neměl neomluvenou absenci nebo jinak neporušil pracovní kázeň, obdrží k této částce ještě prémie, které bývají kolem 12 %. Hrubá mzda se tak měsíčně u operátorů pohybuje průměrně kolem 26.000 Kč. Do toho vstupují různé další odměny v souladu s kolektivní smlouvou, jako např. čtvrtletní odměny, věrnostní odměny, vánoční odměny nebo odměny na zotavenou, které se pohybují v částce kolem 15.000 Kč. Pravdou je, že zaměstnanci zde vykonávají fyzicky náročnou práci, v porovnání s ostatními platy v moravskoslezském kraji na obdobných pozicích, však nejsou špatně ohodnoceni. Jejich nespokojenost může plynout ze dvou rozličných skutečností. Buď se jedná o zaměstnance, kteří nedávno přestoupili z agentury pod kmen a měli jiná očekávání nebo se jedná o zaměstnance, kteří zde pracují již mnoho let, své mzdě přivykli a nedokáží objektivně posoudit situaci na trhu práce. U zaměstnanců, kteří nedávno přestupovali z agentury, z rozhovoru vyplynulo, že po přestupu do kmenu, jim byla snížena mzda.

Z porovnání mzdových předpisů agenturních zaměstnanců a kmenových zaměstnanců vyplynulo, že základní hrubá mzda je v obou případech stejná. Problém však je v tom, že pod agenturou mají zaměstnanci hodinovou mzdu, kdežto pod kmenem dostávají zaměstnanci měsíční mzdu. Zaměstnanci, kteří přecházejí, v tom mají zmatek a nedokáží se v novém výplatním pásku zorientovat.

Doporučení – vypracovat pro zaměstnance srozumitelné prezentace s přehledy mezd v moravskoslezském kraji na obdobných pracovních pozicích. Zaměstnanci by si tak mohli uvědomit, že svým případným odchodem ze společnosti, by si nepolepšili. Dále by bylo vhodné sladit systém odměňování, aby i agenturní zaměstnanci byli vypláceni formou měsíční mzdy. Bude tak pro přestupující zaměstnance snazší pochopit, že nejsou nijak šizeni. Jelikož pracovní fond zůstane stejný, nevzniknou žádné další náklady. Pro motivaci všech zaměstnanců vytvořit mapy odměňování – vývoj růstu mezd a dalších složek odměňování v závislosti na délce zaměstnání.

Problém – nespokojenost s prémiovými ukazateli

V poslední době se několikrát stalo, že při měsíčním vyhodnocení dílčích kritérií pro stanovení výpočtu měsíčních prémie vyšlo malé procento. Vedení však mělo obavy z negativní reakce zaměstnanců a toto procento uměle navýšilo.

Doporučení – přehodnotit nastavení metrik u prémiových ukazatelů. Buď tato kritéria snížit, aby byla snadněji splnitelná nebo nechat tak jako doposud, ale v tom případě vyplatit prémie podle skutečnosti. Uměle navýšení procenta působí na zaměstnance demotivačně – nemají potřebu dalšího snažení se.

Problém – nespokojenost s benefity

Zajímavé bylo zjištění, že zaměstnanci byli spíše nespokojeni s benefity, které jim společnost nabízí. Je možné, že tak jako si zaměstnanci zvykli na svou mzdu, berou i benefity jako samozřejmost a nedochází jim skutečnost, že toto je odměna nad rámec jejich mzdového ohodnocení. Jako nepopulární se ukázala karta Benefit Plus, na kterou zaměstnanci jednou ročně obdrží 1300 bodů, což se rovná 1.300 Kč – 1.000 Kč na sportovní aktivity a kulturu a 300 Kč

na zdraví. Zaměstnanci si stěžují na špatnou a komplikovanou uplatnitelnost této karty.

Doporučení – zvážit, zda ponechat v benefitech kartu Benefit Plus či zda ji nevyměnit za jiný, finančně srovnatelný typ benefitu – např. masáže nebo bazén.

Problém – komunikace s nadřízenými, špatný přenos informací

Značné nedostatky byly shledány ve vztazích a komunikaci s nadřízenými. Zaměstnanci vesměs nejsou spokojeni a mají pocit, že se nadřízení nezajímají o jejich názory a problémy. Pozorováním byl zjištěn i špatný přenos informací od mistrů k jejich podřízeným, zvláště na některých úsecích.

Doporučení – uspořádat pro mistry workshopy zaměřené na komunikaci s podřízenými a jejich motivaci. Neustále jim komunikační a manažerské dovednosti připomínat a oživovat. Většina mistrů zde pracuje již mnoho let, denně jsou vystavováni náročným, stresovým situacím a je proto pochopitelné, že spoustu těchto dovedností mají potlačených. Personalisté by měli činnost mistrů více sledovat, zaměřit se na oddělení, která jsou nejvíce problémová a kde je špatná informovanost.

Agenturní zaměstnanci

Problém – špatná informovanost o pracovní pozici

Z rozhovoru s agenturními zaměstnanci a se zaměstnanci, kteří se rozhodli odejít ve zkušební době, vyplynulo, že většina z těchto pracovníků vůbec netušila, o jak náročnou pracovní pozici se jedná a spousta věcí jim nebyla správně vysvětlena.

Doporučení – natočit krátké motivační video z provozu, které by se mělo pouštět potenciálním zaměstnancům, aby dostali ucelený obrázek o výrobě. Každý zájemce by měl vědět, co přesně se od něj očekává a co konkrétní pracovní pozice obnáší dříve, než se rozhodne místo přijmout. Po jednotlivých výběrových kolech uskutečnit exkurze výrobním provozem pro vybrané uchazeče. Tato opatření by mohla eliminovat odchody ve zkušební době a

ušetřit tak nemalé finanční náklady spojené s nábořem zaměstnanců a jejich zaškolením.

Problém – pocit nejistoty zaměstnanců pod agenturou

Mnoha zaměstnancům vadí pracovat pod agenturou. Mají strach, že když bude méně zakázek, přijdou o práci. Agentura jim nedává pocit jistoty.

Doporučení – zintenzivnit komunikaci koordinátorů, mistrů a personalistů s agenturními zaměstnanci. Nabudit v těchto zaměstnancích pocit, že jsou součástí společnosti, zapojit je do aktivit v pracovních týmech. Vhodné by bylo sjednotit pracovní oděv, momentálně jsou agenturní zaměstnanci odlišně oblečení, může to v nich vyvolávat pocity izolovanosti. Sjednáním pracovního oděvu by agenturní zaměstnanci splynuli s kmenovými zaměstnanci, mohlo by to vytvořit celkově přátelštější atmosféru, agenturní zaměstnanci by pak mohli mít větší pocit sounáležitosti. Informovat agenturní zaměstnance o výhledové možnosti přestupu do kmene. Měsíčně jim na nástěnce v agenturách vyvěšovat seznam zaměstnanců, kteří přecházejí pod kmen. Mohlo by to těmto zaměstnancům připadat reálněji, než když to pouze uslyší.

Problém – chybějící stravování

Agenturní zaměstnanci spatřují výhody zaměstnání pod kmenem hlavně v dotované stravě. Kmenoví zaměstnanci mají jedno jídlo na směnu v hodnotě 20 Kč. Agenturního zaměstnance to samé jídlo přijde na cca 70 Kč. Většina agenturních zaměstnanců má problémy s exekucemi či insolwencemi, proto si tyto obědy v kantýně nemohou dovolit. Většina si tak nosí studené svačiny z domu. Vzhledem k tomu, že jejich práce je fyzicky velice náročná, byla by vhodnější teplá, vyvážená strava.

Doporučení – pokusit se, ve spolupráci s manažery pracovních agentur, zajistit těmto pracovníkům jedno jídlo na směnu za 20 Kč. Z rozhovoru s několika agenturními zaměstnanci vyplynulo, že drahé stravování je jediný důvod, proč nechtějí pracovat pod agenturou. Vyřešením tohoto problému by se stabilizovali další agenturní zaměstnanci, bez toho aniž by byli přijati do kmenu a snížila se tak pravděpodobnost jejich odchodu.

6 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zjistit míru fluktuace kmenových a dočasně přidělených zaměstnanců ve společnosti Maxion Wheels Czech s.r.o., zjištění motivace a spokojenosti těchto zaměstnanců a vyhodnocení získaných výsledků.

Z vyhodnocených výsledků vyplynulo, že fluktuace je mnohokrát vyšší u agenturních zaměstnanců, než u kmenových. Agenturám se ne vždy podaří vybrat vhodné kandidáty, časem eliminují problémové zaměstnance nebo naopak odejdou sami zaměstnanci, kteří měli jiná očekávání či práci nezvládají. Pod kmen se převádějí schopní a bezproblémoví agenturní zaměstnanci přibližně po roce. Do kmenu se tak již dostanou vesměs přefiltrovaní, stabilizovaní zaměstnanci, což vysvětluje nízkou fluktuaci kmenových zaměstnanců.

Nejčastější příčinou odchodu agenturních zaměstnanců byla špatná informovanost ohledně pracovní pozice, pracovního prostředí a fyzické náročnosti vykonávané práce.

Průzkum motivace a spokojenosti těchto zaměstnanců probíhal formou dotazníkového šetření, pozorováním a řízenými rozhovory, které se uskutečnily přímo na pracovištích. Velice zajímavé byly výsledky tohoto průzkumu, kdy překvapivě kmenoví zaměstnanci, přestože mají velice nízkou míru fluktuace, jsou vesměs nespokojení. Tato skutečnost může být způsobena jednak tím, že většina nově převedených zaměstnanců očekávala nějaká velká zlepšení po přechodu pod kmen, ale ve skutečnosti se, mimo nároků na benefity, nic zvláštního nezměnilo nebo se to může týkat zaměstnanců, kteří zde pracují mnoho let a ze stereotypní práce mohou být již vyčerpaní, případně pociťovat syndrom vyhoření. V tomto případě by mohlo pomoci nabídnout těmto zaměstnancům možnost rotace ve společnosti. Pokud pracují několik let ve stereotypní pracovní pozici, mohla by jim právě rotace práci oživit, pomoci by jim mohla i změna pracovního kolektivu.

Naopak zaměstnanci agentur, kteří mají vysokou míru fluktuace, vykazovali známky spokojenosti ve všech oblastech. Je možné, že historicky

byli agenturní zaměstnanci nespokojeni a současná situace se změnila. Může to být způsobeno i tím, že za poslední půlrok přešla většina agenturních zaměstnanců pod kmen a pod agenturou jsou nyní noví zaměstnanci, kteří jsou zatím ještě plni očekávání.

Autorka byla od počátku, kdy začala pronikat hlouběji do této problematiky a získávala potřebné informace, přesvědčená, že fluktuaci agenturních zaměstnanců lze snížit jejich převedením pod kmen. Za dobu vzniku této bakalářské práce se situace ve společnosti vyhroutil natolik, že společnost Maxion Wheels změnila personální strategii a začala hromadně agenturní zaměstnance převádět pod kmen. Tento proces se ukázal jako úspěšný a momentálně se situace ve společnosti stabilizovala.

Společnost by měla pod kmen přijímat pouze spolehlivé zaměstnance z agentur, kteří pod agenturou pro tuto společnost pracují minimálně půl roku. Je zde větší pravděpodobnost, že tento zaměstnanec je již stabilizován, je zde spokojen a částečně sdílí i hodnoty společnosti. Zejména klíčové pracovní pozice, kde zaškolení trvá více než půl roku, by měly být obsazeny kmenovými zaměstnanci, což se doposud nedělo.

Přestože kmenoví zaměstnanci mají nízkou míru fluktuace, vykazují známky nespokojenosti. Proto by se tato situace neměla podceňovat a společnost by měla pracovat na zlepšení spokojenosti i těchto zaměstnanců.

Seznam odborné literatury

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*:13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 920 stran. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

BOHÁČOVÁ, Kateřina, Lucie SUCHOCHLEBOVÁ RYNTOVÁ a Markéta TICHÁ. *Lidé jsou to nejcennější, co máte: prorodinná opatření ve firmách*. Praha: APERIO - Společnost pro zdravé rodičovství, 2012. ISBN 978-80-904301-1-2.

BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 250 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2903-9.

KAESLER, Clemens a Frauke KAESLER-PROBST. *Praktická podniková personalistika*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 143 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-913-5.

KOLMAN, Luděk. *Motivace, produktivita a způsob života*. Praha: Linde Praha, 2012, 191 s. ISBN 978-80-7201-892-5

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

KOUBEK, Ladislav. *Psychologie v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2013, 127 s. ISBN 978-80-210-6384-6.

MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014, 148 s. ISBN 978-80-7204-907-3.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 159 stran. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.

STÝBLO, Jiří a Otto HAIN. *Manažerské trumfy*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2013, 170 s. ISBN 978-80-7431-103-1.

VNOUČKOVÁ, Lucie. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. 2., upr. vyd. Praha: Adart, 2013, 1 CD-ROM. Jak (Adart). ISBN 978-80-87829-02-8.

Elektronické dokumenty

4 tajemství jak snížit fluktuace agenturních zaměstnanců. express-people. [online]. 25.4.2016 [cit. 2016-04-25]. Dostupné z: <http://www.express-people.cz/ebook/>

Jak nehmotně motivovat agenturní zaměstnance. express-people. [online]. 25.4.2016 [cit. 2016-04-25]. Dostupné z: <http://www.express-people.cz/aktuality/jak-nehmotne-motivovat-agenturni-zamestnance.html>

Sledujte příčiny fluktuace. express-people. [online]. 25.4.2016 [cit. 2016-04-25]. Dostupné z: <http://www.express-people.cz/aktuality/ne-jenom-dusledky-sledujte-priciny-fluktuace.html>

Bakalářská práce

DVOŘÁČKOVÁ, Ivana. Fluktuace pracovníků ve společnosti MEDIN, a.s. Obor finance a řízení.

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25. 4. 2016


Věra Macáková

Seznam příloh

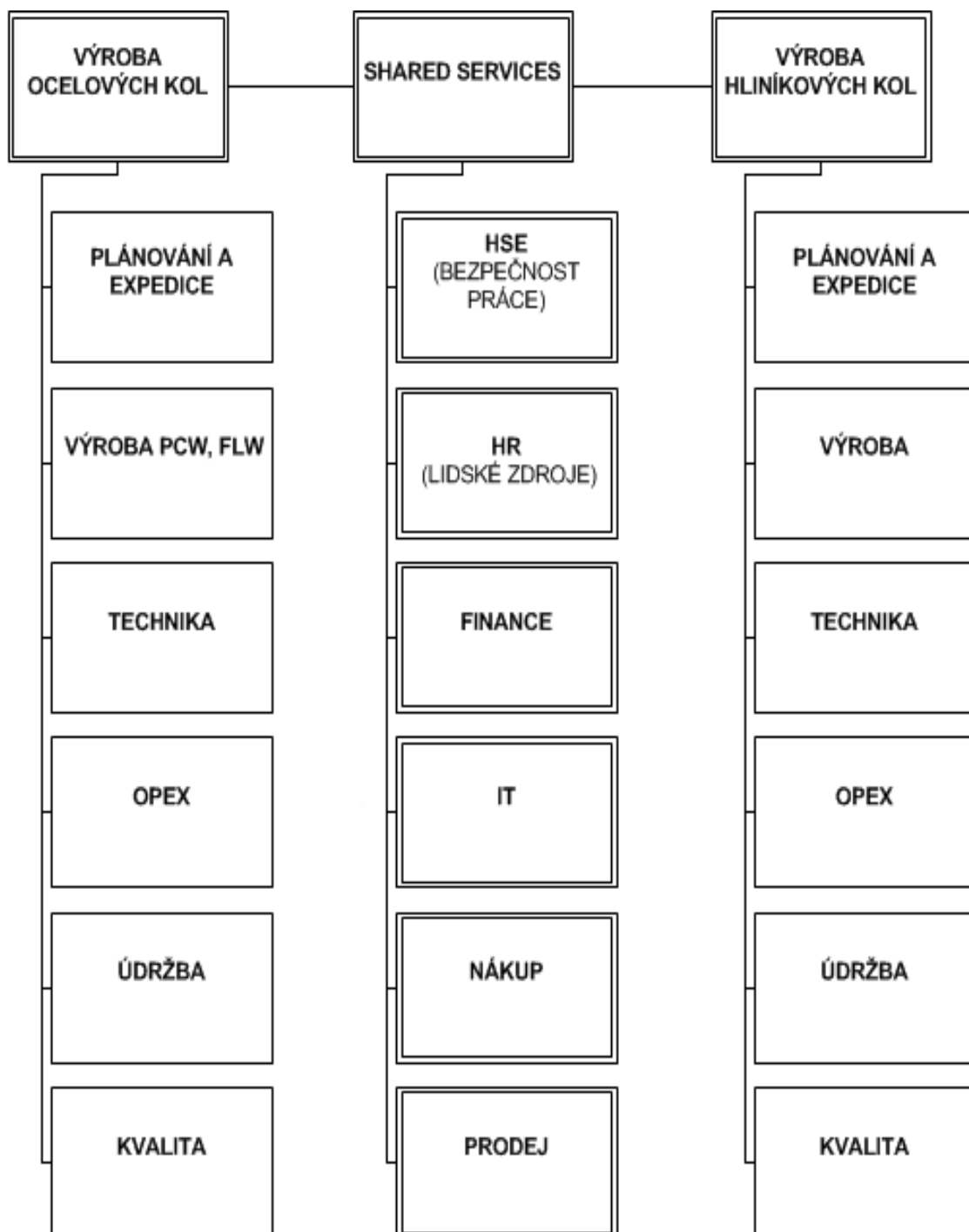
Příloha č. 1: Organizační struktura Maxion Wheels Czech s.r.o.

Příloha č. 2: Dotazníky průzkumu

Příloha č. 3: Vstupní data a výpočty fluktuace

Příloha č. 4: Výsledky dotazníkového šetření

Příloha č. 1 Organizační struktura Maxion Wheels Czech s.r.o.



Příloha č. 2 Dotazníky průzkumu



Dotazník pro kmenového zaměstnance firmy Maxis Wheels Czech s.r.o.

Identifikační otázky

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

základní	vyučen	SŠ s maturitou	vysokoškolské
----------	--------	----------------	---------------

Kolik je Vám let?

do 25-ti let	25 – 34 let	35 – 44 let	45 let a více
--------------	-------------	-------------	---------------

Jaké je Vaše pracovní zařazení?

direct, indirect	MAT
------------------	-----

Jak dlouho pracujete v této společnosti?

méně než rok	1 – 3 roky	4 – 9 let	nad 10 let
--------------	------------	-----------	------------

Pokud jste přecházel z agentury, jak dlouho jste pracoval pro tuto společnost pod agenturou?

méně než rok	1 – 3 roky	více než 3 roky	nepřecházel
--------------	------------	-----------------	-------------

Hmotná odměna a její formy

1. Jak jste spokojen s výší své mzdy?

spokojen	spíše spokojen	spíše nespokojen	nespokojen
----------	----------------	------------------	------------

2. Jak jste spokojen se stanovováním měsíčních prémiových ukazatelů?

spokojen	spíše spokojen	spíše nespokojen	nespokojen
----------	----------------	------------------	------------

3. Jak jste spokojen s firemními benefity?

spokojen	spíše spokojen	spíše nespokojen	nespokojen
----------	----------------	------------------	------------

4. Jaký benefit považujete za nejvýznamnější? (označte pouze jeden benefit)

týden dovolené navíc	příspěvek na stravování	odměna na zotavenou	vánoční odměna	věrnostní odměna
příspěvek na penzijní pojištění	příspěvek na životní pojištění	karta Benefit Plus	firemní akce	odměna za dárcovství krve

5. Jaký benefit je naopak pro Vás bezvýznamný? (označte pouze jeden benefit)

týden dovolené navíc	příspěvek na stravování	odměna na zotavenou	vánoční odměna	věrnostní odměna
příspěvek na penzijní pojištění	příspěvek na životní pojištění	karta Benefit Plus	firemní akce	odměna za dárcovství krve

Spokojenost s prací

6. Jak jste spokojen s náplní Vaší práce?

spokojen	spíše spokojen	spíše nespokojen	nespokojen
----------	----------------	------------------	------------

Komunikace a vztahy na pracovišti

7. Považujete vztahy na svém pracovišti za přátelské?

ano	spíše ano	spíše ne	ne
-----	-----------	----------	----

8. Vyhovuje Vám styl vedení a komunikace s Vaším nadřízeným?

ano	spíše ano	spíše ne	ne
-----	-----------	----------	----

9. Máte pocit, že se Váš nadřízený zajímá o Vaše názory a problémy?

ano	spíše ano	spíše ne	ne
-----	-----------	----------	----

Pracovní úkoly

10. Zdá se Vám zadání Vašich pracovních úkolů jasné a srozumitelné?

ano	spíše ano	spíše ne	ne
-----	-----------	----------	----

11. Jaká je Vaše pracovní doba?

ranní směny	třísměnný provoz	nepřetržitý provoz	nepravidelný cyklus
-------------	------------------	--------------------	---------------------

12. Vyhovuje Vám tato pracovní doba?

ano	spíše ano	spíše ne	ne
-----	-----------	----------	----

Pracovní prostředí

13. Vyhovuje Vám pracovní prostředí, ve kterém pracujete?

ano	spíše ano	spíše ne	ne
-----	-----------	----------	----

Možnosti rozvoje

14. Máte zájem o další vzdělávání?

ano	spíše ano	spíše ne	ne
-----	-----------	----------	----

Motivace

15. Cítíte se dostatečně motivováni?

ano	spíše ano	spíše ne	ne
-----	-----------	----------	----

16. Vnímáte tuto společnost jako perspektivní, dávající pocit jistoty?

ano	spíše ano	spíše ne	ne
-----	-----------	----------	----

17. Zvažujete odchod z této společnosti?

ano	spíše ano	spíše ne	ne
-----	-----------	----------	----

18. Pokud byste uvažoval o svém odchodu z této společnosti, z jakého by to bylo důvodu?

nevyhovující platové ohodnocení	špatné vztahy na pracovišti	špatné vedení společnosti	špatné vztahy s nadřízeným	nemožnost kariérního postupu
nevyhovující pracovní prostředí	nevyhovující firemní kultura	nevyhovující pracovní doba	náplň práce	pocit vyhoření

19. Doporučili byste práci v této společnosti svému známému?

20. ano	spíše ano	spíše ne	ne
---------	-----------	----------	----

Dotazník pro zaměstnance agentury, pracujícího pro firmu Maxion Wheels Czech s.r.o.

Identifikační otázky

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

základní	vyučen	SŠ s maturitou	vysokoškolské
----------	--------	----------------	---------------

Kolik je Vám let?

do 25-ti let	25 – 34 let	35 – 44 let	45 let a více
--------------	-------------	-------------	---------------

Pod jakou agenturou pracujete?

Ramstad	Comac Jobs	FlexiT
---------	------------	--------

Jak dlouho pracujete v této agentuře?

méně než 3 měsíce	3 – 6 měsíců	6 měsíců až rok	více než 1 rok
-------------------	--------------	-----------------	----------------

Spokojenost s agenturou

Jak jste spokojen s touto agenturou?

spokojen	spíše spokojen	spíše nespokojen	nespokojen
----------	----------------	------------------	------------

Jak jste spokojen s komunikací a spoluprací koordinátora agentury s Vámi?

spokojen	spíše spokojen	spíše nespokojen	nespokojen
----------	----------------	------------------	------------

Máte pocit, že se Váš koordinátor zajímá o Vaše problémy?

ano	spíše ano	spíše ne	ne
-----	-----------	----------	----

Vyhovuje Vám práce pod agenturou?

ano	spíše ano	spíše ne	ne
-----	-----------	----------	----

Pokud by byla možnost, chtěl byste přestoupit do kmenového stavu?

ano	spíše ano	spíše ne	ne
-----	-----------	----------	----

Zdají se Vám pracovní podmínky a mzdové ohodnocení kmenových zaměstnanců srovnatelné s agenturními?

ano	spíše ano	spíše ne	ne
-----	-----------	----------	----

V čem spatřujete výhody kmenového zaměstnání oproti agenturnímu? (vypíšte)

.....

Hmotná odměna a její formy

1. Jak jste spokojen s výší své mzdy?

spokojen	spíše spokojen	spíše nespokojen	nespokojen
----------	----------------	------------------	------------

Spokojenost s prací

2. Jak jste spokojen s náplní Vaší práce ve společnosti Maxion Wheels?

spokojen	spíše spokojen	spíše nespokojen	nespokojen
----------	----------------	------------------	------------

Komunikace a vztahy na pracovišti

3. Považujete vztahy na svém pracovišti v Maxion Wheels za přátelské?

ano	spíše ano	spíše ne	ne
-----	-----------	----------	----

4. Vyhovuje Vám styl vedení a komunikace Vašeho mistra s Vámi?

ano	spíše ano	spíše ne	ne
-----	-----------	----------	----

5. Máte pocit, že se Váš mistr zajímá o Vaše názory a problémy?

ano	spíše ano	spíše ne	ne
-----	-----------	----------	----

Pracovní úkoly

6. Zdá se Vám zadání Vašich pracovních úkolů jasné a srozumitelné?

ano	spíše ano	spíše ne	ne
-----	-----------	----------	----

7. Jaká je Vaše pracovní doba?

nepřetržitelný provoz – pravidelná směna	zástup dle potřeby, na zavlání koordinátora
--	---

8. Vyhovuje Vám tato pracovní doba?

ano	spíše ano	spíše ne	ne
-----	-----------	----------	----

Pracovní prostředí

9. Vyhovuje Vám pracovní prostředí, ve kterém pracujete?

ano	spíše ano	spíše ne	ne
-----	-----------	----------	----

Možnosti rozvoje

10. Máte zájem o další vzdělávání?

ano	spíše ano	spíše ne	ne
-----	-----------	----------	----

Motivace

11. Cítíte se dostatečně motivováni?

ano	spíše ano	spíše ne	ne
-----	-----------	----------	----

12. Vnímáte práci pod agenturou jako perspektivní, dávající pocit jistoty?

ano	spíše ano	spíše ne	ne
-----	-----------	----------	----

13. Vnímáte společnost Maxion Wheels jako perspektivní, dávající pocit jistoty?

ano	spíše ano	spíše ne	ne
-----	-----------	----------	----

14. Zvažujete odchod z agentury?

ano	spíše ano	spíše ne	ne
-----	-----------	----------	----

15. Pokud byste uvažoval o svém odchodu z agentury, z jakého by to bylo důvodu?

nechci pracovat pod agenturou	nedostatečné platové ohodnocení	neuspokojivá náplň práce	špatné mezilidské vztahy na pracovišti
nevyhovující pracovní prostředí	konflikty s nadřízeným	nevyhovující pracovní doba	dojíždění

16. Doporučili byste práci v této společnosti svému známému?

ano	spíše ano	spíše ne	ne
-----	-----------	----------	----

Toto je konec dotazníku. Děkuji za spolupráci.

Příloha č. 3 Vstupní data a výpočty fluktuace

Maxion Wheels Czech

2015				2014				2013			
Měsíc	Stav zaměstnanců	Počet dobrovolných odchodů	Fluktuace v %	Měsíc	Stav zaměstnanců	Počet dobrovolných odchodů	Fluktuace v %	Měsíc	Stav zaměstnanců	Počet dobrovolných odchodů	Fluktuace v %
leden	303	0	0,00	leden	321	0	0,00	leden	374	1	0,27
únor	301	0	0,00	únor	320	0	0,00	únor	374	1	0,27
březen	303	0	0,00	březen	317	0	0,00	březen	359	0	0,00
duben	302	0	0,00	duben	308	0	0,00	duben	357	1	0,28
květen	302	0	0,00	květen	304	1	0,33	květen	349	0	0,00
červen	299	3	1,00	červen	302	1	0,33	červen	347	1	0,29
červenec	307	0	0,00	červenec	304	2	0,66	červenec	345	0	0,00
srpen	307	1	0,33	srpen	303	0	0,00	srpen	341	1	0,29
září	331	1	0,30	září	304	0	0,00	září	336	3	0,89
říjen	327	1	0,31	říjen	305	0	0,00	říjen	335	0	0,00
listopad	327	0	0,00	listopad	304	0	0,00	listopad	344	1	0,29
prosinec	327	0	0,00	prosinec	305	0	0,00	prosinec	332	0	0,00
	311,33	6	1,93		308,08	4	1,30		349,42	9	2,58

2012				2011			
Měsíc	Stav zaměstnanců	Počet dobrovolných odchodů	Fluktuace v %	Měsíc	Stav zaměstnanců	Počet dobrovolných odchodů	Fluktuace v %
leden	389	3	0,77	leden	343	3	0,87
únor	393	0	0,00	únor	339	2	0,59
březen	408	5	1,23	březen	340	2	0,59
duben	411	5	1,22	duben	353	1	0,28
květen	413	3	0,73	květen	354	4	1,13
červen	399	9	2,26	červen	352	5	1,42
červenec	400	1	0,25	červenec	363	1	0,28
srpen	397	2	0,50	srpen	363	6	1,65
září	378	6	1,59	září	385	3	0,78
říjen	376	4	1,06	říjen	383	2	0,52
listopad	375	1	0,27	listopad	381	5	1,31
prosinec	376	0	0,00	prosinec	382	1	0,26
	392,92	39	9,94		361,50	35	9,68

Ramstad

2015				2014				2013			
Měsíc	Stav zaměstnanců	Počet dobrovolných odchodů	Fluktuace v %	Měsíc	Stav zaměstnanců	Počet dobrovolných odchodů	Fluktuace v %	Měsíc	Stav zaměstnanců	Počet dobrovolných odchodů	Fluktuace v %
leden	35	0	0,00	leden	33	1	3,03	leden	45	2	4,44
únor	35	1	2,86	únor	37	3	8,11	únor	59	4	6,78
březen	40	3	7,50	březen	38	1	2,63	březen	55	3	5,45
duben	32	4	12,50	duben	31	1	3,23	duben	47	1	2,13
květen	49	4	8,16	květen	33	1	3,03	květen	44	0	0,00
červen	77	0	0,00	červen	37	1	2,70	červen	46	0	0,00
červenec	50	1	2,00	červenec	33	2	6,06	červenec	46	1	2,17
srpen	53	3	5,66	srpen	38	1	2,63	srpen	49	0	0,00
září	57	1	1,75	září	30	1	3,33	září	49	5	10,20
říjen	55	4	7,27	říjen	32	0	0,00	říjen	49	2	4,08
listopad	54	3	5,56	listopad	33	1	3,03	listopad	38	2	5,26
prosinec	55	1	1,82	prosinec	31	2	6,45	prosinec	39	0	0,00
	49,33	25	50,68		33,83	15	44,34		47,17	20	42,40

2012				2011			
Měsíc	Stav zaměstnanců	Počet dobrovolných odchodů	Fluktuace v %	Měsíc	Stav zaměstnanců	Počet dobrovolných odchodů	Fluktuace v %
leden	89	2	2,25	leden	56	4	7,14
únor	91	2	2,20	únor	60	8	13,33
březen	93	3	3,23	březen	62	12	19,35
duben	98	4	4,08	duben	72	20	27,78
květen	107	9	8,41	květen	66	33	50,00
červen	105	3	2,86	červen	72	26	36,11
červenec	86	4	4,65	červenec	88	23	26,14
srpen	118	7	5,93	srpen	86	8	9,30
září	114	2	1,75	září	88	3	3,41
říjen	97	5	5,15	říjen	109	14	12,84
listopad	97	2	2,06	listopad	111	3	2,70
prosinec	67	1	1,49	prosinec	98	3	3,06
	96,83	44	45,44		80,67	157	194,62

Comac Jobs

2015				2014				2013			
Měsíc	Stav zaměstnanců	Počet dobrovolných odchodů	Fluktuace v %	Měsíc	Stav zaměstnanců	Počet dobrovolných odchodů	Fluktuace v %	Měsíc	Stav zaměstnanců	Počet dobrovolných odchodů	Fluktuace v %
leden	33	0	0,00	leden	25	1	4,00	leden	11	0	0,00
únor	35	1	2,86	únor	22	0	0,00	únor	11	2	18,18
březen	36	2	5,56	březen	17	5	29,41	březen	9	0	0,00
duben	46	2	4,35	duben	15	3	20,00	duben	5	0	0,00
květen	56	4	7,14	květen	17	2	11,76	květen	8	0	0,00
červen	71	5	7,04	červen	34	5	14,71	červen	14	0	0,00
červenec	68	5	7,35	červenec	32	8	25,00	červenec	19	0	0,00
srpen	45	3	6,67	srpen	29	1	3,45	srpen	18	2	11,11
září	63	1	1,59	září	27	0	0,00	září	18	0	0,00
říjen	67	0	0,00	říjen	23	2	8,70	říjen	25	9	36,00
listopad	60	2	3,33	listopad	29	2	6,90	listopad	22	3	13,64
prosinec	55	2	3,64	prosinec	30	1	3,33	prosinec	25	2	8,00
	52,92	27	51,02		25,00	30	120,00		15,42	18	116,73

Příloha č. 4 Výsledky dotazníkového šetření

Kmenoví zaměstnanci

odpovědi	Jaké je vaše vzdělání?	Kolik je vám let?	Jaké je vaše pracovní zařazení?	Jak dlouho pracujete v této společnosti?	Pokud jste přecházel z agentury, jak dlouho jste pracoval pro tuto společnost pod agenturou?	Jak jste spokojen s výší své mzdy?	Jak jste spokojen se stanovováním měsíčních prémiových ukazatelů?	Jak jste spokojen s firemními benefity?	Jaký benefit považujete za nejvýznamnější?	Jaký benefit je naopak pro vás bezvýznamný?	Jak jste spokojen s náplní vaší práce?	Považujete vztahy na svém pracovišti za přátelské?	Vyhovuje vám styl vedení a komunikace s vašim nadřízeným?	Máte pocit, že se váš nadřízený zajímá o vaše názory a problémy?
1	7	4	30	13	18	2	1	2	0	0	7	17	4	2
2	25	17	11	6	10	22	18	23	11	0	20	19	13	8
3	9	15		9	4	12	13	9	10	0	8	2	16	15
4	0	5		13	9	5	9	7	13	0	6	3	8	16
5									6	0				
6									0	3				
7									1	2				
8										16				
9										12				
10										8				
průměr						2,49	2,73	2,71			2,32	1,78	2,68	3,1
medián						2	3	2			2	2	3	3
rozptyl						0,59	0,68	0,84			0,85	0,71	0,8	0,77
směrodatná odchylka						0,77	0,83	0,92			0,92	0,84	0,9	0,88

odpovědi	Zdá se vám zadání vašich pracovních úkolů jasné a srozumitelné?	Jaká je vaše pracovní doba?	Vyhovuje vám pracovní doba?	Vyhovuje vám pracovní prostředí, ve kterém pracujete?	Máte zájem o další vzdělávání?	Cítíte se dostatečně motivováni?	Vnímáte tuto společnost jako perspektivní, dávající pocit jistoty?	Zvažujete odchod z této společnosti?	Pokud byste uvažoval o svém odchodu z této společnosti, bylo by to z důvodu:	Doporučili byste práci v této společnosti svému známému?
1	20	0	15	3	21	1	2	10	9	5
2	16	4	19	14	8	9	22	4	1	20
3	5	36	2	12	8	14	14	15	9	5
4	0	1	5	12	4	17	3	12	12	11
5									7	
6									0	
7									0	
8									0	
9									0	
10									3	

průměr	1,63	1,93	2,8	1,88	3,15	2,44	2,71		2,54
medián	2	2	3	1	3	2	3		2
rozptyl	0,48	0,9	0,84	1,08	0,71	0,49	1,28		1,03
směrodatná odchylka	0,69	0,95	0,94	1,04	0,84	0,7	1,13		1,01

Pracovníci agentur

	Jaké je Vaše vzdělání?	Jaký je Váš Věk?	Pod jakou pracujete agenturou?	Jak dlouho pracujete pod agenturou?	Jak jste spokojen s agenturou?	Jak jste spokojen s koordinátorem?	Zajímá se koordinátor o Vaše problémy?	Vyhovuje Vám práce pod agenturou?	Máte zájem o přestup do kmenu?	Zdají se Vám podmínky srovnatelné s kmenovými zaměstnanci?	Jaké výhody spatřujete v kmenovém zaměstnání?	Jak jste spokojen se svou mzdou?	Jak jste spokojen s náplní práce?
odpovědi													
1	12	10	19	15	11	19	8	8	18	8	16	13	16
2	11	10	6	9	11	7	17	8	4	13	4	13	5
3	6	3	4	2	3	1	2	8	7	4	8	2	6
4	0	6		3	4	2	2	5	0	4	1	1	2
5													
6													
7													
8													
průměr					2	1,52	1,93	2,34	1,62	2,14		1,69	1,79
medián					2	1	2	2	1	2		2	1
rozptyl					1,03	0,73	0,62	1,12	0,72	0,95		0,56	0,99
směrodatná odchylka					1,02	0,86	0,78	1,06	0,85	0,97		0,75	1

odpovědi	Považujete vztahy za přátelské?	Vyhovuje Vám styl vedení a komunikace s mistrem?	Máte pocit, že se mistr zajímá o Vaše problémy?	Zdá se Vám zadání úkolů jasné a srozumitelné?	Jaká je Vaše pracovní doba?	Vyhovuje Vám tato pracovní doba?	Vyhovuje Vám pracovní prostředí?	Máte zájem o další vzdělávání?	Cítíte se dostatečně motivováni?	Vidíte v agentuře pocit jistoty?	Vidíte ve společnosti Maxion Wheels pocit jistoty?	Zvažujete o odchodu?	Jaký by byl důvod případného odchodu?	Doporučili byste práci v této společnosti známému?
1	15	18	7	24	25	10	9	11	18	9	17	3	7	21
2	14	11	12	5	4	12	14	5	5	11	8	8	6	2
3	0	0	9	0		4	6	5	6	3	4	11	4	5
4	0	0	1	0		3	0	8	0	6	0	7	3	1
5													2	
6													2	
7													1	
8													4	
průměr	1,48	1,38	2,14	1,17		2	1,9	2,34	1,59	2,21	1,55	2,76		1,52
medián	1	1	2	1		2	2	2	1	2	1	3		1
rozptyl	0,25	0,24	0,67	0,14		0,9	0,51	1,54	0,66	1,2	0,52	0,87		0,8
směrodatná odchylka	0,5	0,49	0,82	0,38		0,95	0,71	1,24	0,81	1,09	0,72	0,93		0,9